

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ



ПІДРУЧНИК



ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Підручник

Львів
Львівський торговельно-економічний університет
2023

УДК 657.1:658.1(075.8)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки України як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Лист № 1/11-19727 від 15.12.2014 р.)

Рекомендовано Вченою радою Львівського торговельно-економічного університету (протокол № 11 від 27.04.2023 р.)

Рецензенти:

Лоханова Н. О. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку та аудиту Одеського національного економічного університету;

Остап'юк Н. А. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана;

Яремко І. Й – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та аналізу, Інститут економіки і менеджменту Національного університету “Львівська політехніка”.

Б 94

Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: підручник [3-є видан.] / [за ред. д.е.н., проф. П. О. Куцика; П. О. Куцик, В. І. Бачинський, Р. М. Воронко, О. А. Полянська, С. І. Головацька, М. В. Корягін, К. І. Кузьмінська, М. Ю. Чік]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. – 308 с.

ISBN 978-617-602-349-4

Якісні зміни у системі управління діяльністю суб'єктів господарювання зумовлюють потребу у нових підходах презентування інформації з метою задоволення потреб внутрішніх користувачів. У підручнику розглядаються теоретичні та практичні аспекти бухгалтерського обліку в системі управління підприємством. Особлива увага приділяється формуванню інформаційного забезпечення для вирішення конкретних управлінських проблем. Систематизований матеріал доступно викладено у 10 темах і доповнено ситуаційними й комплексними завданнями, тестами та питаннями для самоконтролю. З метою перевірки правильності підходу до виконання практичних завдань у підручнику наведено їх авторське рішення.

Підручник призначений для здобувачів вищої освіти спеціальностей галузі знань 07 Управління та адміністрування, а також є корисним для здобувачів вищої освіти інших спеціальностей, аспірантів, фахівців-практиків, викладачів.

УДК 657.1:658.1(075.8)

© Куцик П. О.,
Бачинський В. І.,
та ін.
© Видавництво ЛТЕУ,
2023

ISBN 978-617-602-349-4

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1. Суть і місце облікової інформації в управлінні підприємством	6
1.1. Сутність, значення та класифікація економічної інформації	7
1.2. Місце облікової інформації в системі управління	12
1.3. Процес формування облікової інформації для потреб управління	23
1.4. Формування облікової інформації в умовах автоматизації	26
<i>Питання для самоконтролю</i>	31
<i>Тестові завдання</i>	32
Тема 2. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством	38
2.1. Поняття інформаційної системи та класифікація сучасних управлінських інформаційних систем	38
2.2. Структура інформаційної системи	59
2.3. Місце бухгалтерського обліку в інформаційній системі	62
<i>Питання для самоконтролю</i>	64
<i>Тестові завдання</i>	65
Тема 3. Принципи, методики і техніки підготовки управлінської звітності	71
3.1. Поняття, значення та вимоги до управлінської звітності	71
3.2. Принципи управлінської звітності	76
3.3. Форми та класифікація управлінської звітності	78
3.4. Методики та техніки підготовки управлінської звітності	83
<i>Питання для самоконтролю</i>	85
<i>Тестові завдання</i>	85
Тема 4. Оцінювання очікуваних витрат для прогнозування та прийняття управлінських рішень	92
4.1. Модель прийняття управлінських рішень та критерії визначення релевантної інформації	93
4.2. Аналіз релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат при прийнятті поточних управлінських рішень	98
4.3. Аналіз релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат при прийнятті довгострокових управлінських рішень	103
4.4. Використання інформаційних технологій для формування даних про витрати діяльності	113
<i>Питання для самоконтролю</i>	117
<i>Тестові завдання</i>	118
Тема 5. Облікова політика в ціноутворенні	122
5.1. Суть цінової політики підприємства, її завдання та принципи	122
5.2. Процес ціноутворення та його інформаційне забезпечення	126
5.3. Методика визначення кінцевої ціни для зовнішніх споживачів	129
5.4. Методика визначення ціни для внутрішніх споживачів	137
<i>Питання для самоконтролю</i>	143
<i>Тестові завдання</i>	143
Тема 6. Бухгалтерський облік в управлінні вартістю підприємства	149
6.1. Вартість підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку	149
6.2. Облікова політика в частині складників вартості підприємства	158
6.3. Бухгалтерська оцінка в системі формування вартості підприємства	163

6.4.	Методичні засади відображення в бухгалтерському обліку показників вартості підприємства	175
6.5.	Розкриття інформації про вартість підприємства у фінансовій звітності	181
6.6.	Використання функцій Excel для розрахунку вартості підприємства	194
	<i>Питання для самоконтролю</i>	198
	<i>Тестові завдання</i>	199
Тема 7.	Збалансована система показників у формуванні обліково-аналітичного забезпечення правління підприємством	203
7.1.	Концепція збалансованої системи показників	203
7.2.	Елементи збалансованої системи показників	207
7.3.	Ключові принципи побудови та етапи розробки збалансованої системи показників	212
	<i>Питання для самоконтролю</i>	214
	<i>Тестові завдання</i>	214
Тема 8.	Бухгалтерський облік для прийняття соціальних рішень	220
8.1.	Соціальна відповідальність бізнесу	220
8.2.	Облік соціальної відповідальності в умовах стійкого розвитку	228
8.3.	Принципи та стандарти формування корпоративної соціальної звітності	231
	<i>Питання для самоконтролю</i>	234
	<i>Тестові завдання</i>	234
Тема 9.	Бухгалтерський облік для прийняття екологічних рішень	238
9.1.	Суть концепції екологічного менеджменту та екологічної ефективності	239
9.2.	Моделювання витрат для прийняття екологічних рішень	243
9.3.	Екологічний облік як система інформаційного забезпечення прийняття екологічних рішень	246
9.4.	Шляхи побудови екологічної звітності	258
	<i>Питання для самоконтролю</i>	261
	<i>Тестові завдання</i>	261
Тема 10.	Бухгалтерський облік в управлінні ризиками підприємства	266
10.1.	Ідентифікація ризиків діяльності як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства	266
10.2.	Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємства	273
10.3.	Облік і звітність в управлінні ризиками підприємства	280
10.4.	Обліково-інформаційне забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством	285
10.5.	Методичний інструментарій оцінки ризиків діяльності підприємства	294
	<i>Питання для самоконтролю</i>	299
	<i>Тестові завдання</i>	300
	Рекомендовані джерела	306
	Матриця правильних відповідей на тестові завдання	309

ПЕРЕДМОВА

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від якості управління, яка багато в чому залежить від своєчасного отримання менеджментом достовірної інформації про стан об'єкта управління. Формування та надання такої інформації є одним із основних завдань бухгалтерського обліку.

Бухгалтерський облік все частіше розглядається ширше, ніж цього вимагає традиційний підхід. Проблема адаптації (пристосування) системи обліку до вимог управління виникає в періоди різкої зміни суспільної орієнтації, коли стара парадигма обліку не може забезпечити виконання тієї місії, яка на неї покладається. В еволюційні періоди розвитку суспільства зміни в економіці відбуваються поступово, тому система обліку вдосконалюється шляхом незначних доповнень та змін протягом тривалого періоду часу. Цей процес є закономірним і призводить до розуміння завершеності теорії та практики обліку, форми та методологія його стають настільки звичними, що, здається, в суттєвій основі вони не вимагають лише кардинальних змін, але й будь-яких значних доповнень.

Якісні зміни у системі управління діяльністю суб'єктів господарювання зумовлюють потребу у нових підходах презентування інформації з метою задоволення потреб внутрішніх користувачів. Саме бухгалтерський облік в управлінні економічним суб'єктом як частина інформаційної системи забезпечує необхідну інформацію для оцінки, прогнозування, контролю, аналізу альтернативних варіантів управлінських дій з метою підвищення ефективності господарювання, примноження власника, створення доданої вартості.

Систему управління підприємством бухгалтерський облік забезпечує невичерпним, так званим завжди актуальним ресурсом — інформацією, яка є одночасно вхідним, перехідним і вихідним елементом управлінського процесу та у розрізі кожної з його функцій проходить певну обробку і застосування.

Взаємодія елементів бухгалтерського обліку та управлінських функцій підвищує ефективність і результативність системи управління економічного суб'єкта загалом. Відповідно прийняті управлінські рішення покращують фінансовий стан, поточне функціонування і мобілізують перспективи стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

Дане видання покликане навчити здобувачів вищої освіти концептуальним засадам використання бухгалтерського обліку як інформаційного джерела для управління підприємством та спрямоване на набуття ними вмінь побудови та трансформації бухгалтерського обліку в системі управління підприємством.

Систематизований матеріал викладено в 10 темах і доповнюється ситуаційними й комплексними завданнями, тестами та питаннями для самоперевірки. З метою перевірки правильності підходу до виконання практичних завдань у посібнику подано їх авторське рішення. Також наводиться матриця правильних відповідей на тестові завдання.

ТЕМА 1

СУТНІСТЬ І МІСЦЕ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо сутності та значення облікової інформації в системі управління, а також процесу її формування з метою адекватного забезпечення інформаційних потреб менеджменту підприємства.

План

- 1.1. Сутність, значення та класифікація економічної інформації.
- 1.2. Місце облікової інформації в системі управління.
- 1.3. Процес формування облікової інформації для потреб управління.
- 1.4. Формування облікової інформації в умовах автоматизації.

Список рекомендованих джерел



1. Закон України “Про інформацію” № 2657-XII від 2.10.1992 (із змінами та доповненнями)
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>
2. Ковальчук Т.М, Кузь В.І. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: практикум. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 192 с.
3. Куцик П. О. Інтегрована система обліку і внутрішнього контролю в управлінні ринками : монографія / П. О. Куцик, Р. А. Марценюк, Ф. Ф. Макарук, М. Ю. Чік. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2020. 280 с
4. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап’юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244с.
5. Куцик П. О., Воронко Р. М., Редченко К. І., Воронко О. С. Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб’єктів бізнесу. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 62, 2021. С. 4–11. DOI: 10.36477/2522-1205-2021-62
6. Куцик П., Бачинський В. Сучасні підходи до організації управлінського обліку в компанії // Праці наукового товариства ім. Шевченка. Т. LXIII. Економічний збірник. Т. 3. – Львів: НШТ; ЛТЕУ, 2020. – С. 205-220.
7. Переваги використання хмарної бухгалтерії BAS в умовах воєнного стану (29/03/2022):
<https://uit.kiev.ua/perevagi-vikoristannja-hmarnoi-buhgalterii-bas-v-umovah-voiennoho-stanu/>
8. Реслер М. В. Роль і місце облікової інформації в управлінні підприємством Електронний ресурс. Режим доступу : [file:///C:/Users/11/Downloads/ecnof_2012_9\(3\)](file:///C:/Users/11/Downloads/ecnof_2012_9(3))

1.1. Сутність, значення та класифікація економічної інформації

Важко переоцінити ту роль, яку відіграє у розвитку сучасного середовища інформація. Вона в її найрізноманітніших формах здійснює все більш потужний вплив на всі сторони суспільного життя:

- створюється більш сучасна техніка для виробництва, зберігання й поширення інформації;*
- виникає нове інформаційне середовище, що дозволяє оптимізувати функціонування виробництва, державних органів, управлінських структур, установ освіти, науки, культури;*
- нові інформаційні технології усе ширше входять у повсякденне життя людини, сучасні інформаційні системи стають усе більше істотною й невід'ємною її частиною.*

Інформація за своїм обсягом і важливістю є продуктом, який можна порівняти з усіма іншими продуктами нашої цивілізації. Від її запасів та впорядкованості залежить спосіб розв'язання тієї чи іншої проблеми. Тобто вона первинний продукт, який треба переробити для отримання інших продуктів.



Інформація в процесі управління – це і об'єкт, і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об'єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не можуть опрацьовуватися та прийматися управлінські рішення. В свою чергу, ці рішення - це також певна інформація для працівників суб'єкта господарювання. *Інформація – це основа управлінського рішення.* Ґрунтуючись на інформації циклічно повторюються стадії процесу управління, відбувається одержання і переробки свідчень про стан керованого об'єкта і передача управлінських команд цьому об'єкту. За допомогою інформації реалізується взаємозв'язок між органом управління і об'єктом управління, або між різними рівнями системи управління суб'єкта господарювання.

Термін “інформація” є одним із найважливіших понять у сучасній науці та практиці. Його визначення наведені як в законодавчій базі, так і в науковій літературі.

У найзагальнішому та найбільш уживаному значенні інформацію (від лат. “informatio” – формування як виявлення своєї сутності) розглядають як роз'яснення, пояснення, повідомлення про будь-які факти, явища, події, що відбуваються у зовнішньому щодо даної системи середовищі та в самій системі.

Згідно із Законом України “Про інформацію” інформація – це будь-які відомості або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

Залежно від галузі термін “інформація” одержав безліч визначень. З наведених визначень випливає висновок, що в сучасній науці не існує єдиного розуміння сутності категорії “інформація”. Різноманіття характеристик поняття інформації зводяться до таких основних підходів: філософський, ресурсний, технологічний і кібернетичний

З погляду *філософії інформація* – це категорія, еквівалентна поняттю “відбиття”, “віддзеркалення”, оскільки відображає реальний світ та його причинно-наслідкові зв’язки, вивчати які особливо необхідно у процесі прогнозування майбутнього стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме філософський підхід до трактування терміна “інформація” закладено у Законі України “Про інформацію”.

За *ресурсним підходом*, відповідно, *інформація* розглядається як ресурс, що характеризується кількістю (обсягом) та якістю, вартістю пошуку, приймання, переробки, а також трудовими затратами на отримання. Роль інформації як ресурсу перевищує значення таких ресурсів підприємства, як матеріальні, енергетичні, трудові, фінансові тощо, оскільки саме вона дає можливість раціонально їх використовувати. При цьому відсутність чи неповноцінність інформації має негативний вплив на розвиток виробництва на рівні з відсутністю будь-якого іншого виду виробничих ресурсів.

Технологічний підхід характеризує *інформацію* як відомості про властивості об’єкта будь-якої природи, які представлені у документах та на машинних носіях.

Кібернетичний підхід припускає, що інформація завжди усуває певну невизначеність і, як правило, пов’язана з новими, раніше невідомими явищами і фактами. Іншими словами, інформація – міра визначеності досліджуваної системи – об’єкта управління або елемента зовнішнього середовища. У кібернетиці інформацію протиставляють поняттю, протилежному невизначеності – ентропії та обернено пропорційному ризику. До ентропії відносять відомі, дублюючі, неправдиві, хибні, фіктивні відомості. Завдання управління полягає у зменшенні ентропії й отриманні необхідної та достатньої для процесу розробки і прийняття рішення інформації. У цьому ж сенсі зазвичай розглядається й економічна інформація, на базі якої на різних рівнях ґрунтується управління економікою.

З позиції дослідження економічних явищ та процесів, інформацію доцільно розглядати як фундаментальну основу реалізації управлінських рішень. Управління діяльністю підприємства пов’язане насамперед з інформаційними

потоками, хоча й оперує даними та використовує факти, що вже відбулися. Так, під інформацією слід розуміти всі відомості в сфері економіки, які необхідно фіксувати, передавати, обробляти і зберігати для використання в процесі планування, обліку, контролю та аналізу. Управлінська інформація відображає процеси виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних благ і послуг. Тому акцентування уваги управлінців на інформаційних потоках є запорукою належного стану системи управління.

Якщо розглядати *інформацію з позиції її корисності управлінню*, то тоді під інформацією маємо на увазі сукупність необхідних сучасних і репрезентативних даних, які сприятимуть якісному прийняттю управлінських рішень та провадженню управлінської діяльності. **Управлінська інформація**— це сукупність необхідних нових та інших сучасних і репрезентативних даних, які сприятимуть якісному вирішенню управлінських рішень та управлінської діяльності.

Прийняття управлінських рішень пов'язане з постійним перетворенням інформації, а сам процес управління має інформаційний характер. На кожній зі стадій управління використовується конкретна вхідна інформація й одночасно формується результатна вихідна інформація, яка є вхідною на інших стадіях управління. Стадії управління повторюються, утворюючи замкнутий контур. Тому через органи управління проходить велика за обсягом, різноманітністю і динамікою інформація.

Управління економічним об'єктом завжди пов'язане з перетворенням економічної інформації, що є одним із найважливіших різновидів інформації загалом. У будь-якому процесі управління завжди відбувається взаємодія двох систем: керуючої та керованої. Керований вплив (прямий зв'язок) та поточний стан керованого об'єкта (зворотний зв'язок) є нічим іншим, як економічною інформацією, котра має особливу якість та форму вияву взаємозв'язку, що обумовлено природою цих систем.



Під *економічною інформацією* варто розуміти інформацію, яка характеризує виробничі відносини у суспільстві. В економічній літературі спостерігається два підходи до трактування поняття «економічна інформація»: суто економічний і економіко-технологічний. Перший підхід визначає інформацію як відомості або їх сукупність, що відображають стан соціально-

економічних процесів і використовуються для здійснення функцій управління виробництвом та його окремими ланками, другий – як відомості та їх сукупність, що підлягають фіксації, обробці, збереженню, передачі з метою використання в управлінні. Тому на економічну інформацію можна поширити різні тлумачення, притаманні інформації, але водночас підкреслити її особливості, які впливають з економічних категорій.

Економічна інформація є інструментом управління і водночас належить до його елементів, її потрібно розглядати як один із різновидів управлінської інформації, що забезпечує розв'язування задач організаційно-економічного управління. Отже, **економічна інформація** – це сукупність відомостей про соціально-економічні процеси, призначених для управління цими процесами та колективом людей у виробничій і невиробничій сферах. Вона кількісно характеризує стан виробничо-господарської та фінансової діяльності об'єкта через систему натуральних і вартісних показників, циркулюючи у виробничій та невиробничій сферах, в органах управління. Використовуючи її, можна простежити взаємозв'язки між ланками, напрями їх розвитку та ефективність прийняття управлінських рішень. Вона є засобом зниження невизначеності і ризиків, що сприяє реалізації певної мети управління підприємством.

Економічна інформація відповідає певним **ознакам** (рис. 1.1).

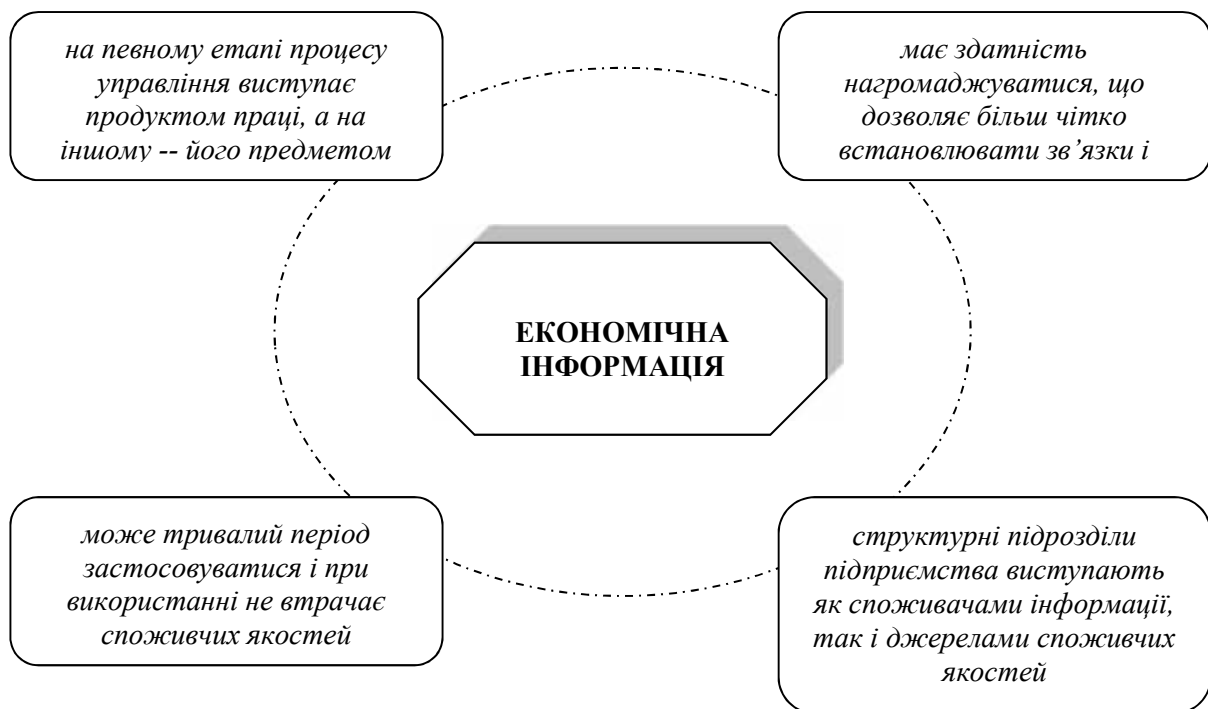


Рис. 1.1. Властивості економічної інформації

Обов'язковою вимогою до інформації є наявність її носія, джерела і споживача. Економічну інформацію можна кількісно виміряти та якісно оцінити в процесі обліку, аналізу, планування, прогнозування. Економічну інформацію отримують за допомогою різних носіїв, передусім первинних документів, реєстрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової, управлінської, статистичної звітності, вибіркового спостереження.

Економічна інформація існує у вигляді інформаційних потоків, різноманітних рішень, вказівок, розпоряджень, які відображають прямі й зворотні зв'язки, що безпосередньо виникають у процесі господарської діяльності.

Для системного уявлення про інформацію необхідна її класифікація. Різноманіття класифікаційних ознак інформації важливе при визначенні загальних і конкретних підходів до розробки, реалізації й оцінки рішень, що приймаються на її основі. Кожний вид інформації має свою технологію оброблення, змістову цінність, форми представлення й відображення, вимоги до достовірності, оперативності відображення фактів, явищ, процесів.

Для управлінської діяльності менеджерів найбільшої ваги набуває змістове навантаження інформації. *Облікова інформація є підвидом економічної інформації та є її ядром.* Це пов'язано з тим, що вона повніша, точніша й оперативніша, всебічніша й достовірніша за будь-яку іншу. Вона моделює як зовнішні, так і внутрішні зв'язки підприємства, його структуру, дає можливість розподілити права виконавців та їхню відповідальність за економічну ефективність. При цьому якість і оперативність прийнятих рішень залежить від корисності та якості облікової інформації й вчасності її отримання.



Сьогодні інформація належить до стратегічного ресурсу, що є основою для досягнення відносних конкурентних переваг. Це ресурс, який може накопичуватися, реалізовуватися, поновлюватися. Наявність інформації здатна забезпечити її власникові значні переваги та принести очікувані прибутки, а відсутність – звести нанівець докладені зусилля, знизити очікуваний рівень результативності.

В сучасній економіці володіння достовірною й актуальною інформацією, поряд з умінням ефективно використовувати адекватні методи її збирання, аналізу і надання є запорукою успішності бізнесу.

1.2. Місце облікової інформації в системі управління

Більшість вітчизняних підприємств зіштовхнулися з проблемами конкуренції, нестачі часу, ресурсів. Щоб їх вирішити, необхідно оперативно приймати адекватні сьогоденню управлінські рішення. Простежується прямий зв'язок між результативністю прийнятих рішень та якістю, актуальністю й достовірністю отриманої менеджментом інформації. Обліково-аналітичне забезпечення сьогодні розглядається як один з головних механізмів вирішення завдань та цілей, що стоять перед керівниками підприємств.

Управління, як цілеспрямований процес, нерозривно пов'язаний з інформацією, що відображає внутрішнє і зовнішнє середовища функціонування підприємства, результати діяльності якого являють собою певним чином зафіксовану і перероблену інформацію.

Враховуючи, що інформація виступає необхідним елементом процесу управління будь-якою соціально-економічною системою, для здійснення грамотного та ефективного управління необхідно мати належне інформаційне забезпечення, під яким мають на увазі:

- ❖ сукупність інформаційних ресурсів (інформаційну базу) та способів їх організації, необхідних і придатних для реалізації аналітичних та управлінських процедур, що забезпечують фінансово-господарську діяльність певного підприємства;

- ❖ інформаційні потоки, необхідні для управління економічними та виробничими процесами;

- ❖ безперервний та цілеспрямований підбір необхідних інформаційних показників, що використовуються для здійснення оцінки, аналізу, планування, а також підготовки відповідних управлінських рішень за всіма напрямками діяльності підприємства;

- ❖ систему одержання, оцінки, зберігання та переробки даних, створену з метою вироблення управлінських рішень;

- ❖ інформацію, необхідну для управління економічними процесами, що міститься в базах даних інформаційних систем.

Із наведеного випливає, що термін “інформаційне забезпечення” оперує такими поняттями: “інформаційний ресурс”, який, своєю чергою, пов'язаний з поняттями: “інформаційна система” та “інформаційний потік”.

Термін “інформаційний ресурс” розглядають як сукупність документів у інформаційних системах. Під інформаційною системою розумітимемо сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та обробки інформації з метою

забезпечення інформаційних потреб. Інформаційний потік – це постійний рух інформації, спрямований від джерела інформації до одержувача, визначений функціональними зв'язками.

Інформаційне забезпечення об'єднує склад, структуру, закономірності перетворення і характеристики руху облікової інформації. Інформаційне забезпечення має такі характерні риси:

- склад інформації (інформаційних одиниць або інформаційної сукупності (звіти, первинні документи тощо), необхідних для вирішення завдань і виконання функцій управління);

- структурованість інформації та закономірність її перетворення, тобто правила побудови показників, документів, агрегації і декомпозиції інформаційних одиниць для передачі користувачу в зручному форматі;

- характеристики руху інформації (кількісні оцінки потоків інформації – обсяг, інтенсивність, визначення маршрутів передачі даних, побудова схем обігу документів; часові характеристики функціонування джерел інформації, термін зберігання, частота оновлення);

- характеристики якості інформації (кількісні оцінки корисності, важливості, повноти, достовірності, оперативності);

способи перетворення інформації (методи відбору, передачі, розподілу інформації серед користувачів, методики розрахунку показників, схеми забезпечення управлінських підрозділів у складі окремих служб підприємства і системи розподілу в цілому).

Отже, ***інформаційне забезпечення управління пов'язане зі збором, нагромадженням, збереженням та аналізом інформації, яка необхідна для функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємством.***

Облікова інформація є продуктом інформаційної системи та системи управління, які постійно пристосовуються до потреб економіки. За своєю суттю, ***облікова інформація – засіб зниження невизначеності і ризиків, що сприяє реалізації певної мети управління підприємством.***

Для визначення ролі та значення облікової інформації в системі інформаційного забезпечення управління підприємством необхідно встановити:

- ❖ користувачів інформації та їх інформаційні потреби;
- ❖ функції та циклічність управління;
- ❖ бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві;
- ❖ перелік типових управлінських рішень, що приймаються менеджерами підприємства;
- ❖ види інформації та її якісні характеристики.

Насамперед необхідно розробити організаційну структуру підприємства. При цьому значна увага приділяється номінальним підрозділам підприємства. Менеджерський склад працівників поділяють за рівнями відповідальності на групи:

- вищий рівень управління (top management);
- середній рівень управління (middle management);
- нижчий рівень управління (lower management).

Для кожного окремого керівника з цих груп споживачів облікова інформація міститиме різні за змістом дані. Отже, виникає необхідність у точному визначенні та врахуванні інтересів кожного споживача.



Так, прийняття стратегічних рішень є прерогативою лише вищої ланки менеджменту. Отже, **облікова інформація** повинна впливати на:

- вибір стратегії, постановку стратегічних завдань та шляхів їх досягнення;
- проектування нових ринків збуту, в тому числі часу виходу на нові ринки;
- посилення конкурентоспроможності;
- маркетингову тактику підприємства;
- прогнозування ринкового середовища;
- прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища;
- перспективне планування, пов'язане з необхідністю забезпечення прогнозованих результатів.

Надання якісної облікової інформації впливає на зменшення ризику роботи вищого керівництва, який виникає внаслідок постійних змін як зовнішнього середовища (нестійкості та динамічності економічної ситуації, змін у становищі на ринку фірм-конкурентів, в умовах і формах фінансування, у стані господарської кон'юнктури в галузі та й у країні загалом, в умовах торгівлі на світових товарних ринках), так і внутрішнього середовища (у фінансовому стані підприємства, плинності кваліфікованих кадрів тощо).

Тобто облікова інформація повинна містити дані, які дозволяли б постійно контролювати ступінь виконання прогнозованих показників і в разі потреби (при виникненні суттєвих відхилень від запланованого курсу) терміново

сигналізувати керівництву про причини та можливі наслідки цих відхилень, а також розробляти рекомендації щодо коригування завдань або подолання вузьких місць, що виникли на підприємстві.

Для менеджерів середньої ланки управління повинна формуватися така облікова інформація, яка б відповідала їхнім запитам щодо ефективного вирішення функціональних завдань.

Наприклад:

- пріоритетність товару окремого найменування або групи на цей момент та на найближчу перспективу;
- оптимальний розмір запасів товарів;
- максимально допустимі закупівельні ціни на окремі види товарів;
- оптимальний розмір витрат обігу;
- доцільність доставки партій товарів власним транспортом чи транспортом сторонніх організацій.
- оптимальний обсяг продаж;
- оптимальний обсяг бюджетування рекламної кампанії та його розподіл (за видами товарів, за ринками збуту тощо);
- кількість працівників відділу та доцільність їх утримання;
- найбільш прибуткові канали збуту;
- найбільш рентабельні регіони збуту.



Для керівників найнижчої ланки облікова інформація матиме оперативний характер та міститиме дані про виконання планів, виявлені відхилення та наслідки, які вони спричинили.

Отже, реалізація цілей кожного рівня управління можлива за наявності якісної облікової інформації.

Найбільшій повноті формування інформації, яка структурована в межах різних рівнів управління, можна досягти в умовах реалізації таких функцій управління: планування, організація, облік, контроль, аналіз, мотивація, регулювання.

Управління існує у просторі й часі і складається з певних стадій та етапів, на кожному з яких необхідна своя сукупність облікової інформації. Виходячи з циклу управління та послідовності інформаційних входів і виходів, місце облікової інформації в системі управління можна показати за допомогою рисунка (рис. 1.2).

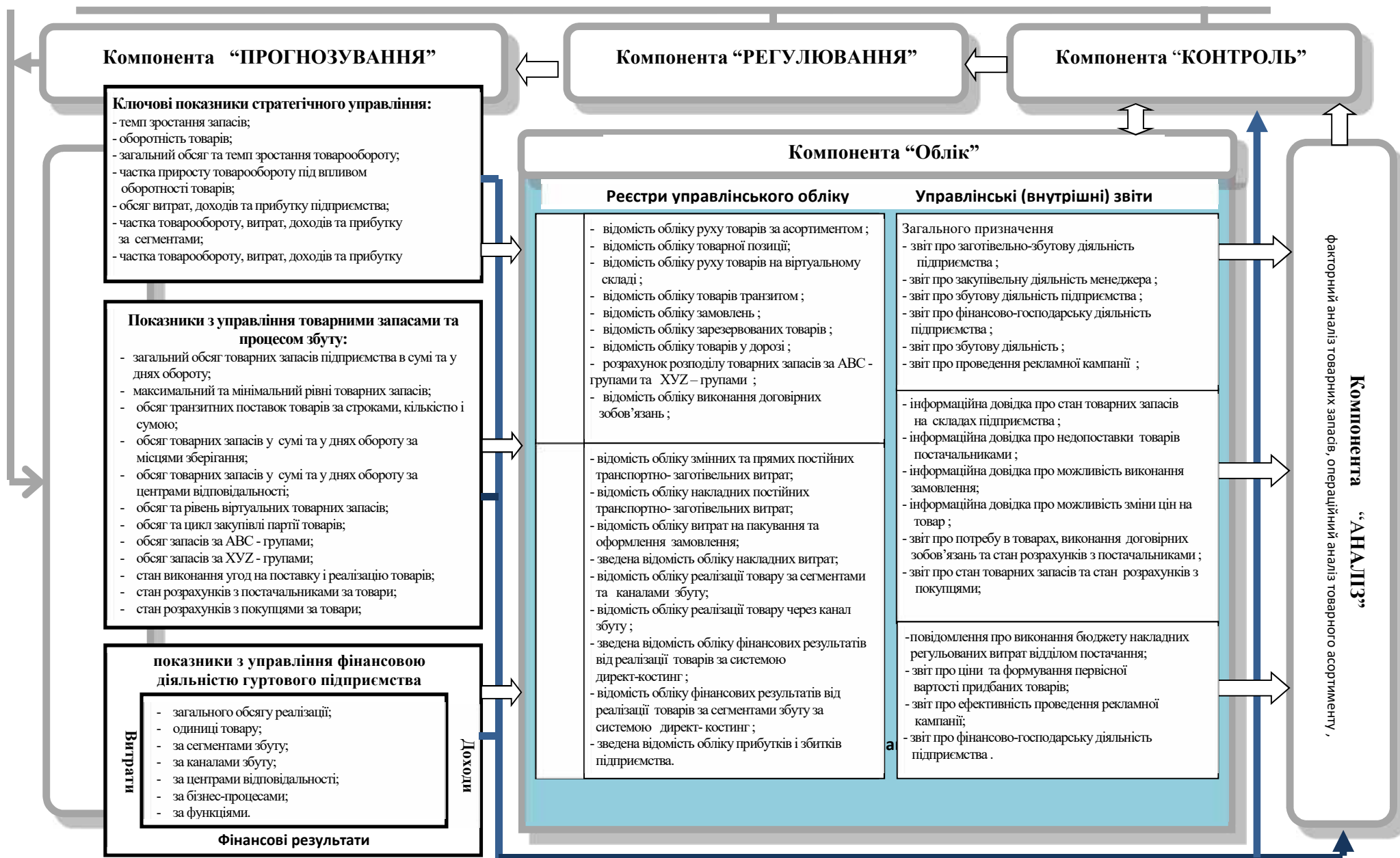


Рис. 1.2. Логіко-структурна модель складу обліково-аналітичної інформації на кожному з циклів управління підприємствами гуртової торгівлі

Отже, за ретельно відібраними для прогнозування та планування показниками здійснюється формування облікової, аналітичної та контрольної інформації про діяльність підприємства з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Цикл -
сукупність взаємопов'язаних явищ, процесів, що створюють закінчене коло розвитку протягом якогось проміжку часу.

Варто зазначити, що механізм формування системи управління починається із визначення мети для здійснення певної дії, яка виступає рушійною силою в підготовці й прийнятті управлінського рішення. Причому виконання таких дій передбачає реалізацію управлінської функції прогнозування та планування. Для реалізації вищенаведеної функції управління важливим є застосування таких методичних прийомів, як бюджетування, бізнес-планування, оскільки саме від них залежатиме можливість досягнення успішного результату.

З метою проведення поточного й наступного контролю за станом і результатами реалізації управлінського рішення менеджерам необхідно знати “що вже зроблено?” на конкретний момент часу. Для цього потрібно проводити безперервне відображення всіх операцій через виконання облікових процедур, які забезпечують реалізацію наступної функції управління – обліку.

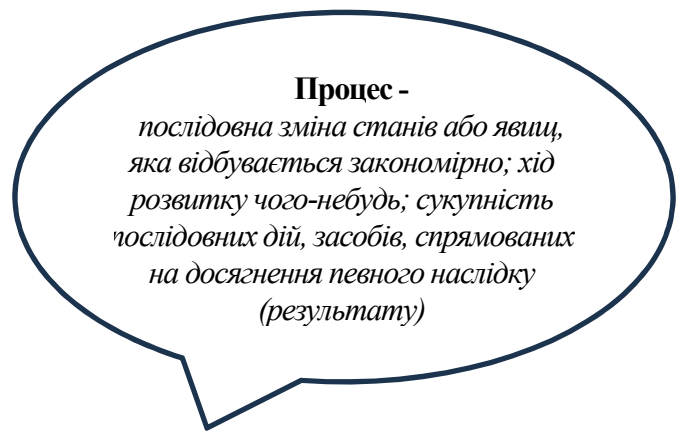
Управлінський цикл -
сукупність послідовно здійснюваних управлінських операцій, у ході яких суб'єкт управління досягає бажаних результатів.

Після отримання інформації про фактичні показники можна дати відповідь на питання “чи відповідає отриманий результат запланованому?” шляхом порівняння планових та фактичних даних, яке є можливим за реалізації іншої функції управління, а саме – функції контролю. Унаслідок проведення контрольних процедур виникає можливість виявлення відхилень між показниками із визначенням їх причин та оцінки на основі проведення аналітичних процедур. Ці дії виконуються на основі реалізації такої функції управління, як аналіз.

Реалізація функції регулювання відбувається шляхом виконання управлінського рішення (вторинного) через коригування діяльності з метою досягнення успішного результату та недопущення відхилень від запланованих показників.

Бізнес -
економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку.

Склад і структура облікової інформації також формується під впливом бізнес-процесів, які здійснює суб'єкт господарювання в процесі своєї діяльності (табл. 1.1). При цьому варто зазначити, що коли функції управління здебільшого повторюються практично на всіх підприємствах, то кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують.



Таблиця 1.1

**Інформаційне забезпечення системи управління в розрізі
бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі**

Назва бізнес-процесу	Склад обліково-аналітичного забезпечення
планування руху товарів	– інформація щодо аналізу й оцінки кон'юнктури ринку – прогноз попиту на товари – інформація щодо прибутковості від продажу різних груп товарів
закупівля товарів	– інформація за основними критеріями, які впливають на вибір постачальника (критерії: ціна товару, чинна система знижок, витрати та час на доставку товарів із складів постачальника, якість товару, сервісне та гарантійне обслуговування, можливість швидкого виконання замовлення) – інформація для оптимізації замовлення (отримані знижки при придбанні більшої кількості товарів; транспортні витрати; витрати на складування та реалізацію товарів) – інформація про виконання договірних зобов'язань між постачальником та підприємством
транспортування товарів	– інформація для обрання виду транспортного засобу (витрати часу та коштів на доставку запасів, вартість замовлення) – інформація для визначення доцільності експлуатації власного транспорту, транспорту постачальника чи залучення сторонніх транспортних організацій – інформація для оптимізації організації процесу транспортування (ступінь використання і завантаження транспортних засобів та працівників транспортного цеху) – інформація про виконання зобов'язань з транспортними організаціями – інформація про використання паливно-мастильних матеріалів, запчастин до транспортних засобів – інформація про капітальний та поточний ремонт транспортних засобів

Назва бізнес-процесу	Склад обліково-аналітичного забезпечення
зберігання товарних запасів	– інформація для визначення оптимального рівня запасів для різних груп товарів – інформація про фактичне надходження та вибуття товарів як загалом, так і зокрема, за договорами і рахунками – інформація про рух товарів між складами – інформація про внутрішнє споживання товарно-матеріальних цінностей структурними підрозділами підприємства – інформація про рівень складських запасів за окремими групами товарів – інформація для визначення доцільності у відкритті нових складських приміщень в інших регіонах збуту (вартість купівлі чи оренди складу) – інформація для визначення доцільності та оптимізація витрат на капітальний чи поточний ремонт складів та складського обладнання
збут товарів	– інформація про розміщені замовлення клієнтів – інформація про виконання замовлення – інформація про витрати на збут товарів – інформація для визначення оптимальних каналів збуту товарів (витрати, пов'язані з функціонуванням каналів; доходи від реалізації товарів в розрізі каналів збуту) – інформація про систему знижок на товари – інформація про витрати на рекламні заходи – інформація про витрати на пакування товарів – інформація про витрати післяпродажного та гарантійного обслуговування

Адже специфіка діяльності та всі організаційні фактори зміщують межі поділу бізнес-процесів у кожному конкретному випадку. По суті система бізнес-процесів для суб'єкта господарювання являє собою множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більшої кількості “входів” і закінчуються створенням продукції, що необхідна клієнтові, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу та якості.

Оскільки кожен із бізнес-процесів підприємства передбачає систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), які фактично стають елементами механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів з метою досягнення однієї комплексної цілі, то необхідність інформаційного забезпечення в цьому випадку є безперечною.

Кожен виконавець на певному етапі бізнес-процесу виконує визначені для нього дії та повинен одержувати інформацію в обсязі, необхідному і достатньому для здійснення своїх посадових обов'язків та прийняття ефективних управлінських рішень. Використання якісного інформаційного ресурсу дає змогу менеджерам ефективно діяти, мінімізуючи ризик. Отже, обліково-аналітична інформація є основним джерелом інформаційного забезпечення для здійснення різних функцій управління.

Основними якісними характеристиками облікової інформації повинні бути її релевантність і надійність. *Релевантність* передбачає, що інформація повинна мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень. Подані менеджменту дані обліку мають задовольняти конкретні інформаційні потреби користувача.

Для вдосконалення управління суб'єктом господарювання і підвищення конкурентоспроможності бізнесу дуже велике значення має якість облікової інформації (рис. 1.3, табл. 1.2).

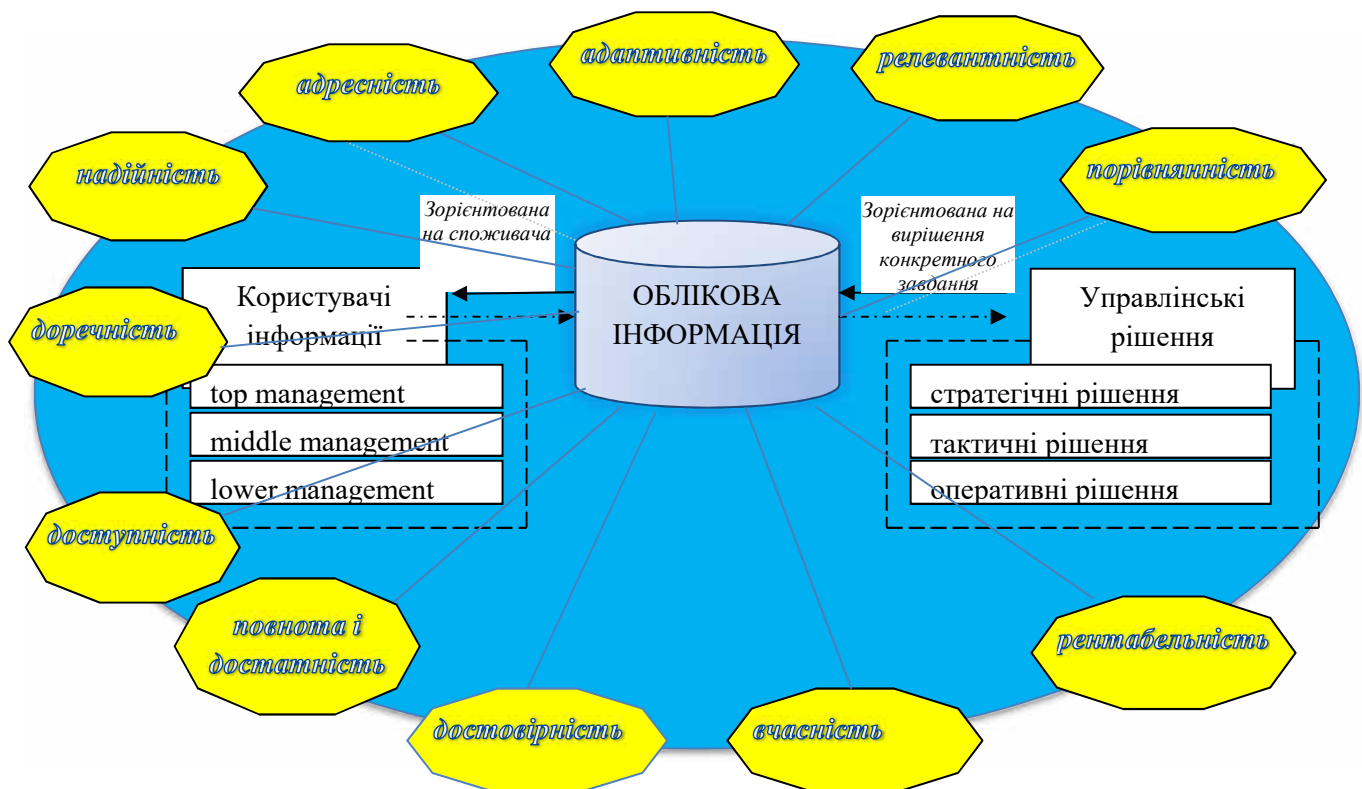


Рис. 1.3. Якісні характеристики облікової інформації та критерії, що на них впливають

Основними якісними характеристиками облікової інформації повинні бути її релевантність і надійність. *Релевантність* передбачає, що інформація повинна мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень. Подані менеджменту дані обліку мають задовольняти конкретні інформаційні потреби користувача.

Таблиця 1.2

Вимоги до облікової інформації

Вимоги до якості інформації	Характеристика
Адресність	облікова інформація повинна орієнтуватися на конкретного споживача (менеджера підприємства)
Релевантність (доречність)	облікова інформація повинна мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень
Надійність (точність)	облікова інформація повинна бути точною, неупередженою і може бути перевіреною
Вчасність (оперативність)	облікова інформація повинна надаватися вчасно до того, як зміниться описувана ситуація, щоб не втратити здатність впливати на управлінські рішення
Аналітичність	облікова інформація повинна містити аналітичні дані, які дозволять в максимально короткий період часу провести необхідний аналіз ситуації
Порівнянність	облікова інформація повинна містити такі показники, які дали б можливість аналізувати їх впродовж усього циклу інформаційного забезпечення «планування–облік–аналіз–контроль»
Повнота (достатність)	кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення
Доступність	облікова інформація повинна подаватися у формі, яка є доступною і не потребує додаткового опрацювання та не ускладнює процесу прийняття рішення
Адаптивність (гнучкість)	облікова інформація повинна забезпечувати всю повноту інформаційних інтересів в умовах постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища
Рентабельність	витрати на підготовку інформації не повинні перевищувати вигоди від її використання

Під *надійністю* маємо на увазі те, що облікова інформація повинна більш точно і об'єктивно відображати господарські процеси. Вона повинна бути неупередженою, тобто незалежною від різних чинників чи суб'єктивного підходу. Надійною вважається інформація, яку в будь-який час можна перевірити.

Не менш важливою вимогою є *рентабельність* інформації, яка відповідає принципу “вигода вище від витрат”. Співвідношення “витрати–результат” в інформаційній сфері вважається однією з найбільш важливих характеристик облікової інформації. Обмеження “вигоди вище від витрат” дозволяє встановити глибину облікової інформації і звітних даних щодо об’єкта дослідження. Відступ від цього принципу може призвести до появи надлишкової, непотрібної інформації, яка не впливає на прийняття рішень або публікується в різних варіантах.



Отже, облікова інформація повинна характеризуватися високою якістю і ефективністю задоволення інформаційних потреб користувача. Це означає, що облікова інформація повинна містити мінімальну кількість показників, але задовольняти максимальне число її користувачів на різних рівнях управління. Інформація повинна бути необхідною і доцільною, що виключає зайві показники.

Також необхідно, щоб облікова інформація формувалася з найменшими витратами праці й часу. Більшість помилкових рішень спричинена дефіцитом інформації. Повнота, актуальність і достовірність облікової інформації на сьогодні є визначальними чинниками для вироблення й ухвалення обґрунтованих стратегій та тактичних рішень у сфері управління.

1.3. Процес формування облікової інформації для потреб управління

В сучасній економіці володіння достовірною й актуальною обліковою інформацією, поряд з умінням ефективно використовувати адекватні методи її збирання, аналізу і надання, є запорукою успішної діяльності підприємств будь-якої організаційно-правової форми.

Сукупність масивів необхідної повної, достовірної та вчасної облікової інформації становлять так звані корпоративні знання, які необхідно формувати, мати і управляти ними для підтримки на високому рівні основних бізнес-процесів підприємства, а також для швидкого й адекватного реагування на динаміку ринку.

Реалізація цілей системи управління забезпечується шляхом прийняття і виконання значної кількості управлінських рішень, від обґрунтованості та якості яких значною мірою залежить ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Управлінське рішення -
свідомий акт організу-
вальної діяльності суб'єкта
правління, пов'язаний з вибором
мети дії, а також шляхів,
пособів та засобів її досягнення

Тому продукування якісної облікової інформації в необхідних обсягах та в необхідні терміни неможливе без розуміння процесу підготовки та прийняття управлінських рішень.

Управлінські рішення є відповідною реакцією на внутрішні й зовнішні впливи, вони спрямовані на розв'язання проблем і максимальне наближення до заданих цілей. Прийняття рішення ґрунтується на логічному аналізі ситуацій, на основі об'єктивно існуючих закономірностей, за допомогою яких можна отримати кількісні результати від реалізації різних варіантів рішень. Управлінське рішення як специфічний вид діяльності можна уявити у вигляді послідовності певних етапів (рис. 1.4).

Отже, вибрані варіанти (*альтернативи*) можливих рішень є відправною точкою для процесу формування облікової інформації.

На *першому (підготовчому) етапі* уточнюються цілі інформаційної системи, визначаються засоби їх досягнення, обираються відповідні індикатори та формується система показників, за допомогою яких можна провести аналітичні процедури та в адекватному форматі представити менеджменту суб'єкта господарювання релевантну інформацію щодо кожної з альтернатив, що розглядається.

Альтернатива -
необхідність вибору між
двома чи кількома
можливостями, що
виключають одна одну.

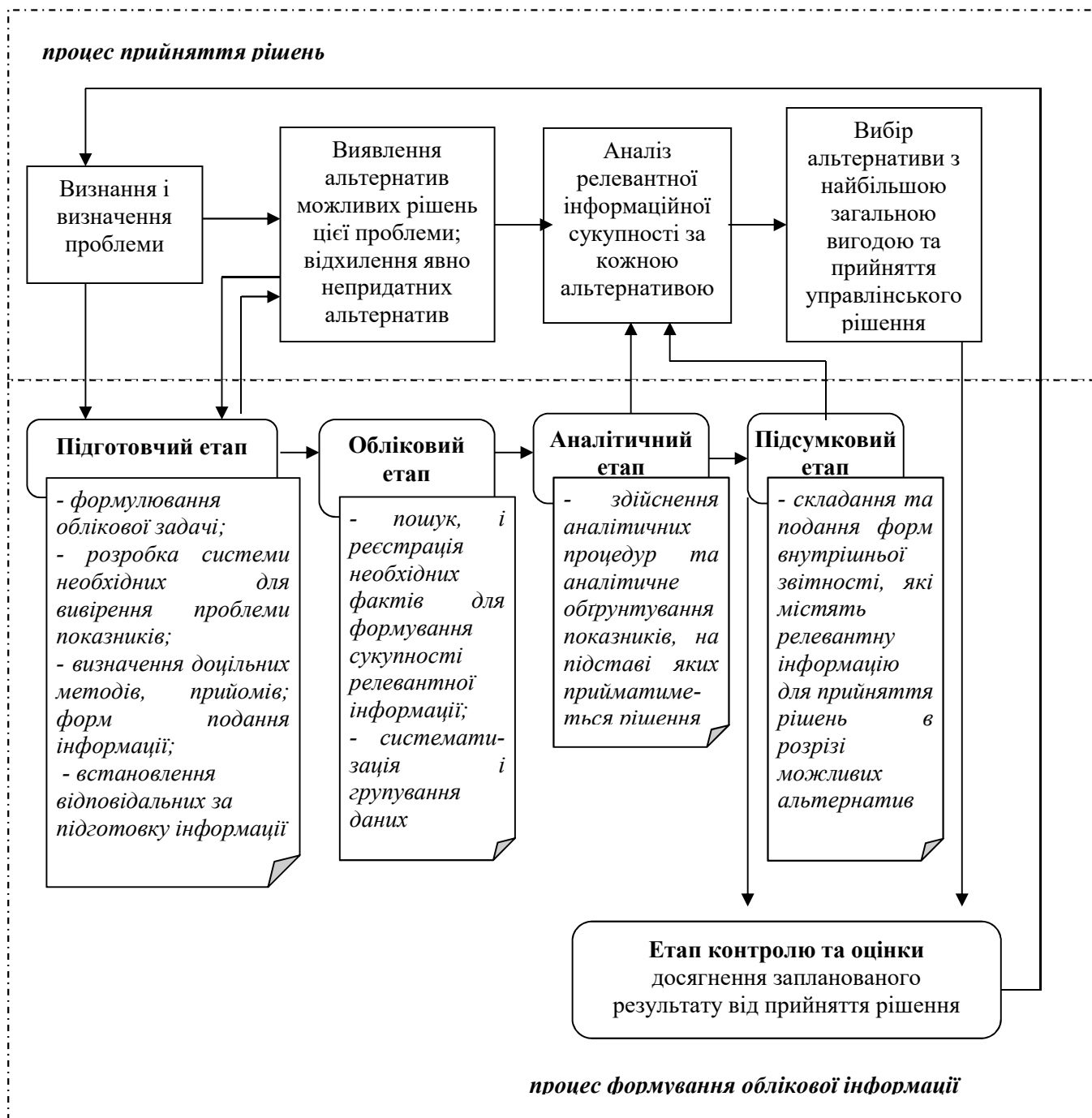


Рис. 1.4. Інформаційна підтримка процесу прийняття рішення

За ретельно відібраними на першому етапі показниками здійснюється формування обліково-аналітичної інформації, яка дозволить прийняти ефективне управлінське рішення.

Основою формування облікової інформації, необхідної для прийняття рішень, є, по перше, система первинних документів та інформація первинного обліку. На їх основі узагальнюються дані в реєстрах обліку як за однотипними показниками, так і



за бізнес-процесами, функціями, сегментами збуту, каналами збуту, центрами відповідальності залежно від поставленого на першому етапі завдання.

Водночас і до первинних документів, і до реєстрів обліку, які використовуються з метою інформаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємства, висуваються дещо інші вимоги (додаток Б).

Варто наголосити на тому, що в системі управління вагоме місце займають якісні показники, які в деяких випадках є вирішальними при прийнятті управлінських рішень. Так, до прикладу, розглядаються та аналізуються конкурентне середовище підприємства, система відносин з контрагентами підприємства, система бізнес-процесів підприємства. Отже, основний наголос робиться на нефінансовій інформації, яка нагромаджується в системі обліку з таких джерел, як ЗМІ, Інтернет, соціологічні опитування, різноманітна документація фірм-конкурентів, думки та судження працівників підприємства, експертні оцінки спеціалістів, технічні паспорти, специфікація та інше. Ця нефінансова інформація водночас є первинною для обліку як складника інформаційного забезпечення системи управління.

Важливою умовою якісного подання інформації менеджменту підприємства є належне *аналітичне обґрунтування* кожного показника. На цьому етапі комплексно, глибоко й детально досліджується облікова інформація, сформована на попередньому етапі, встановлюється взаємозв'язок можливого варіанту розв'язання проблеми з кінцевим результатом за кожною альтернативою, що розглядається.



Підсумковий етап передбачає складання та подання внутрішньої звітності. Більш детально методика та техніка формування внутрішньої звітності розглянута у розділі 3 підручника. *Останній етап* націлений на оцінку результатів діяльності суб'єкта господарювання виходячи із прийнятого менеджментом рішення.

Якщо виявляються відхилення фактичних показників від запланованого рівня, то за допомогою наданої менеджерам інформації є можливість регулювати діяльність підприємства шляхом проведення коригувальних дій.

Компонента контролю дозволяє, спираючись на інформаційну базу реєстрів, звітів, планових показників, встановлювати відхилення та причини їх виникнення. У випадках виявлення відхилень, виникає необхідність у розробці регулятивних заходів з метою приведення показників у відповідність до

встановлених норм. Ця функція реалізується за допомогою введення компоненти регулювання.

Схематично послідовність формування облікової інформації в межах інформаційних потоків зображено на рис. 1.2.



Отже, процес формування облікової інформації повинен підпорядковуватися процесу прийняття управлінського рішення. При цьому менеджмент підприємства визначає повноту та періодичність формування інформації на кожному з рівнів управління, форму подання, засоби, які використовуються для формування та подачі інформації.

1.4. Формування облікової інформації в умовах автоматизації

Потреба у своєчасному наданні облікової інформації власникам, менеджерам, інвесторам, іншим користувачам, що можлива за допомогою впровадження автоматизованих інформаційних систем обліку на базі комп'ютеризації. Використання засобів автоматизації дозволяє практично повністю вирішити проблему точності та оперативності інформації. Протягом декількох хвилин можуть бути підготовлені різноманітні і деталізовані дані, які необхідні для прийняття ефективних управлінських рішень.

Інформаційні облікові системи незалежно від їхнього масштабу, програмно-апаратної платформи і вартості повинні забезпечувати якісне ведення обліку, бути надійними і зручними в експлуатації. У функціональному аспекті інформаційні облікові системи повинні безпомилково здійснювати арифметичні розрахунки; забезпечувати підготовку, заповнення, перевірку і друк первинних документів, звітів довільної форми; здійснювати безпомилкове перенесення даних з однієї друкованої форми в іншу; робити нагромадження підсумків і обраховувати відсотки різного ступеня складності; формувати данні і звітність за минулі періоди.

Враховуючі поточні умови господарювання не всі підприємства можуть дозволити собі запровадити найкращі та найефективніші автоматизовані системи обліку. Проте оцінюючи ефективність від впровадження програмного

забезпечення обліку, що прискорює інформаційні потоки в декілька разів, витрати на його встановлення відходять на другий план.

Автоматизована форма бухгалтерського обліку базується на використанні в технології облікового процесу персональних комп'ютерів. При цьому може бути по різному організований обліковий процес:

- ❖ здійснення деяких допоміжних розрахункових функцій при використанні ручної форми організації обліку. В електронних таблицях можна вести книги аналітичного обліку, складати оборотно-сальдові відомості по рахунках, вести допоміжні відомості та журнали, формувати баланс. Це прискорює процес формування облікових регістрів та створить певні зручності для виправлення можливих помилок у процесі роботи, проте це не є автоматизацією облікового процесу;

- ❖ запровадження спеціальних програмних продуктів для здійснення обліку та створення бази для збереження облікової інформації. Для ведення окремих напрямків обліку можуть використовуватися програмні модулі. На підприємстві, наприклад, можна автоматизувати окремо облік розрахунків із працівниками по заробітній платі, руху товарно-матеріальних цінностей, нарахування амортизації основних засобів тощо. При цьому зникає потреба ручного формування регістрів обліку. Під час використання другого способу для кожного напрямку обліку можна успішно та зручно налагодити аналітичний облік у розрізі різноманітних показників. Така форма дозволяє сформувати первинний документ, надрукувати та одразу ж провести. Проте процес формування зведених облікових документів залишається ручною роботою;

- ❖ створення єдиної бази для запису облікової інформації в межах однієї програми. Така програма у будь який момент часу має формувати будь-який запрограмований зведений обліковий документ – оборотно-сальдову відомість, оборотно-сальдову відомість по рахунку, шахову відомість, головну книгу тощо. Користувачу надається можливість налаштування різних звітних форм на його вимогу. Таким чином, повністю програмуються процеси запису інформації в базу даних, їх обробки та видачі користувачу у формі звіту.

Комп'ютерні системи бухгалтерського обліку пройшли великий історичний шлях становлення і розвитку. Вони змінювались паралельно зі змінами інформаційних технологій, програмних і технічних засобів оброблення інформації, методів розроблення, концепції побудови інформаційної системи. Вибір способу обробки облікової інформації є визначальним в організації бухгалтерського та управлінського обліку.

По-перше, *впорядкування інформаційних потоків*. При автоматизованому веденні обліку з'являється можливість отримати будь-які дані натисканням кількох клавіш.

По-друге, *знижується ризик виникнення помилок*, що дає можливість приймати ефективні управлінські рішення, уникнути штрафів і санкцій.

По-третє, *з'являється можливість оптимізувати оподаткування майже без ризиків*. Автоматизація бухгалтерського обліку підвищує його оперативність.

При виборі програмного продукту доцільно враховувати такі критерії:

- базовий функціонал програми;
- оперативність відображення змін законодавства;
- зручність інтерфейсу;
- наявність методичної літератури;
- технічна підтримка партнера;
- можливість експорту-імпорту даних з іншими програмними продуктами;
- захищеність системи від внутрішніх користувачів та зовнішніх факторів;
- масштабність;
- вартість та порядок ліцензування.

При цьому сучасна автоматизована система обліку повинна задовольняти потреби користувачів та виконувати наступні функції:

- повне і своєчасне задоволення інформаційних потреб користувачів;
- виконання контрольних та аудиторських завдань з метою одержання необхідної інформації про наявні відхилення;
- здійснення аналізу та прогнозування господарсько-фінансової діяльності підприємства.

Чітко налагоджені та найбільш доцільно підібрані програмні продукти для автоматизації бухгалтерського обліку забезпечують найвищу ефективність управління підприємством в цілому та організацію облікового процесу.

На ринку комп'ютерних облікових програм в Україні найбільшою популярністю користуються наступні програмні продукти:

- “MASTER: Бухгалтерія” – комплексний модуль для автоматизації обліку на малих та середніх підприємствах. Програма інтегрується з клієнт-банком, що спрощує проведення операцій за рахунками. Доступне ведення обліку реалізації, придбання, залишків на складі, фактичних витрат на



виробництво. Фінансові звіти формуються автоматично. Інтерфейс налаштовується користувачем індивідуально;

– “BOOKKEEPER” – оптимальний вибір для бухгалтера-аутсорсера. У програмі можна працювати одночасно із клієнтом без втрати функціональності. Співробітники компанії можуть самостійно проводити первинні документи, бухгалтеру залишається лише перевірити коректність даних та скласти звітність. Програма створена для роботи з неприбутковими організаціями, ФОП та юридичними особами. Допомогає вести оперативний й податковий облік ФОП, відстежувати оборот коштів та товарів. Податкові звіти складаються програмою автоматично, банківські виписки можна завантажити у форматі DBF;

– “M.E.DOC” – допомагає в роботі з документами різних форм, типів і призначенням, дозволяє обмінюватися документами з контрагентами та звітувати до контролюючих органів;

– “SMARTFIN.UA” – програма для обліку малого бізнесу. В одному акаунті можна зібрати необмежену кількість ФОП, щоб не перемикатися і не втрачати інформацію. Можна працювати з мобільного телефону чи планшета, не прив’язуючись до стаціонарного ПК. Вести бухгалтерський облік може не лише фахівець, а й підприємець самостійно;

– “Dilovod” – об’єднує бухгалтерський та управлінський облік, товарний оборот, ПРРО й електронну звітність. У програмі можна вести кілька ФОП та юридичну особу в одній базі. Копії автоматично архівуються, весь грошовий обіг відображається у системі;

– “Дебет Плюс” – автоматизація бухгалтерського та оперативного обліку. Система управління підприємством має модульну структуру, що дає можливість замовнику підібрати оптимальний комплект поставки, з функціональністю, що відповідає потребам підприємства;

– “Універсал 9” – програма, що забезпечує комплексну автоматизацію різних бізнес-процесів. Програмне забезпечення представлено трьома продуктами: “Універсал 7 ERP” – комплексна система управління ресурсами підприємства, орієнтована на середні і великі підприємства та організації; “Універсал МВЕ” – для середнього бізнесу; “Універсал SBE” – для ведення обліку на невеликому підприємстві;

– “BAS Бухгалтерія” призначена для автоматизації бухгалтерського і податкового обліку, зокрема й підготовки обов’язкової (регламентованої) звітності, в організаціях, що здійснюють будь-які види комерційної діяльності: гуртову і роздрібну торгівлю, комісійну торгівлю (включно з субкомісією), надання послуг, виробництво тощо.

Найпопулярнішими програмними продуктами від іноземних розробників є “SAP”, “Microsoft”, “Oracle” та “Odoo”.

“SAP” – це потужна система із безліччю можливостей, розробник німецька корпорація SAP, яка виробляє корпоративне програмне забезпечення та забезпечує підтримку програм для компаній будь-якого розміру в усьому світі:

- “SAP S/4HANA” – досконала система планування ресурсів підприємства (ERP) із вбудованими інтелектуальними технологіями, зокрема штучним інтелектом, машинним навчанням і розширеною аналітикою. За допомогою неї компанії можуть впроваджувати бізнес-моделі, миттєво керувати змінами робочих процесів, організовувати внутрішні й зовнішні ресурси та застосовувати прогностичні функції штучного інтелекту;

- “SAP Business One” – доступний спосіб керувати всім бізнесом – від бухгалтерського обліку та фінансів, закупівель, інвентаризації, продажів і відносин із клієнтами, а також управління проектами до операцій та людських ресурсів. Даний програмний продукт дає можливість впорядкувати процеси, отримати краще уявлення власнику про бізнес, підвищує швидкість опрацювання інформації та прийняття рішень в реальному часі.

“Microsoft Dynamics” – інтегрована комплексна система управління підприємством, об’єднує можливості фінансового управління, аналізу стану бізнесу, управління виробництвом, дистрибуцією, електронною комерцією та взаємовідносинами з клієнтами. Виділяють її різновиди:

- “Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations” – сучасна комплексна ERP система, що дозволяє управляти ресурсами підприємств корпоративного масштабу. Програма акумулює в собі найсучасніші і актуальні ERP, CRM і BI-процеси, охоплює всі сфери діяльності підприємства і дозволяє перевести в цифрове середовище всі бізнес-процеси;

- “Dynamics 365 Business Central” допомагає компаніям інтегрувати фінансові відділи, відділи продажів, виробництва, обслуговування та операцій;

- “Business Central” об’єднує співробітників і спрощує обмін даними між ними. Він допомагає виявляти тенденції, запобігає проблемам і забезпечує комфортний користувацький досвід, доступний і захищений на всіх потрібних девайсах;

- “Microsoft Dynamics 365 Customer Engagement” (CRM) – набір сучасних, хмарних інтелектуальних додатків, впровадження яких дозволяє автоматизувати весь ланцюжок комунікацій з клієнтами: від зацікавленості до покупки і подальшого сервісного обслуговування. Забезпечує послідовне і якісне поліпшення взаємодій з клієнтами, що веде до стабільного, прогнозованого доходу.

“Oracle” – це потужне рішення для великих компаній. “Oracle Business Suite” включає в себе понад 150 інтегрованих програмних модулів. “Oracle” – система планування ресурсів підприємства, що складається із взаємозалежних модульних рішень. Програмний продукт забезпечує автоматизацію й оптимізацію широкого кола завдань різного рівня – від управління ризиками та проєктами до корпоративного планування і бюджетування.

“Odoo” – web-орієнтована all-inclusive ERP. Це бельгійська ERP+CRM система, яка складається з різноманітних модулів для ведення бізнесу. “Odoo” – це набір програм для роботи з відкритим кодом, які охоплюють всі потреби компанії: CRM, електронна комерція, бухгалтерський облік, склад, точка продажу, управління проєктами тощо.

На ринку програмного забезпечення існує безліч автоматизованих інформаційних систем, котрі задовольняють вимоги найвибагливіших користувачів інформації.



Отже, ефективність роботи бухгалтера на підприємстві суттєво підвищується завдяки засобам інформатизації та автоматизації документообігу. А використання інформаційних систем в управлінні підприємствами сприяє вирішенню таких проблем: зниження складності прийняття рішень (вибір управлінського рішення із множини можливих рішень); підвищення оперативності обробки даних і достовірності інформації, що сприяє прийняттю більш об'єктивних фінансових та управлінських рішень.

Питання для самоконтролю



1. Що таке інформація та яка її роль в житті суспільства?
2. Що таке економічна інформація та яким ознакам вона відповідає?
3. За якими ознаками та на які групи доцільно класифікувати економічну інформацію?
4. Що таке облікова інформація та яке місце вона займає в системі управління?
5. Яка облікова інформація продукується виходячи з потреб менеджерів різних рівнів управління?
6. В межах яких компонент управління формується облікова інформація?
7. Як формується облікова інформація виходячи з бізнес-процесів конкретного підприємства?
8. Які якісні характеристики облікової інформації?

9. У чому полягає релевантність облікової інформації?
10. Що таке управлінське рішення та з яких етапів складається процес його прийняття?
11. Як здійснюється інформаційна підтримка процесу прийняття управлінських рішень?

Тестові завдання



1. Що мають на увазі під терміном “інформація”?

- а) будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;
- б) усунення невизначеності (ентропії);
- в) дані, які сформовані таким чином, що стають змістовними і корисними для діяльності людини;
- г) всі твердження правильні.

2. З позиції корисності для управління інформація розглядається як:

- а) сукупність необхідних сучасних і репрезентативних даних, які сприятимуть якісному прийняттю управлінських рішень та провадженню управлінської діяльності;
- б. будь-які відомості та/або свідчення, зафіксовані на матеріальних носіях;
- в) сукупність необхідних сучасних і репрезентативних даних про навколишній світ;
- г) правильної відповіді немає.

3. Яка інформація є ключовою для управління в інформаційних потоках?

- а) тактична інформація;
- б) статистична інформація;
- в) економічна інформація;
- г) первинна інформація.

4. Економічна інформація – це:

- а) вид тактичної інформації, який пов'язаний з функціями оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку і відбиває господарські процеси, що вже здійснилися, а також їхній фактичний стан;
- б) процес задоволення потреб іноземних користувачів інформації;
- в) сукупність даних, що характеризують стан або показують вектори змін явищ і процесів діяльності суб'єкта господарювання;
- г) сукупність необхідних сучасних і репрезентативних даних про навколишній світ.

5. Економічна інформація існує у вигляді:

- а) засобів телекомунікації;
- б) інформаційних потоків, різноманітних рішень, вказівок, розпоряджень;
- в) джерел та споживачів;
- г) обліку та аналізу.

6. Які основні властивості економічної інформації?

- а) на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на іншому – його предметом та має здатність нагромаджуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв'язки і тенденції;
- б) може тривалий період застосовуватися і при використанні не втрачає споживчих якостей;
- в) структурні підрозділи підприємства виступають як споживачами інформації, так і джерелами споживчих якостей;
- г) всі твердження правильні.

7. Яку основну вимогу висувають до економічної інформації?

- а) наявність самої інформації;
- б) наявність її носія, джерела і споживача;
- в) наявність зовнішніх споживачів;
- г) наявність конкуренції.

8. Як класифікують економічну інформацію за етапами утворення?

- а) первинна і похідна інформація;
- б) довідкова, спеціальна, планова та нормативна інформація;
- в) оперативна і поточна інформація;
- г) статистична, оперативна, аналітична.

9. Як класифікують економічну інформацію за насиченістю реквізитами?

- а) оперативна і поточна інформація;
- б) недостатня, достатня та надлишкова інформація;
- в) цифрова, літерна, кодована та предметно-візуальна інформація;
- г) імовірна, достовірна.

10. Як класифікують економічну інформацію залежно від ступеня постійності?

- а) змінна, постійна;
- б) доступна, імовірна;
- в) статистична, облікова;
- г) довгострокова, короткострокова.

11. Як класифікують економічну інформацію залежно від форми подання?

- а) оперативна та поточна інформація;
- б) недостатня, достатня та надлишкова інформація;
- в) цифрова, літерна, кодована та предметно-візуальна інформація;
- г) імовірна, достовірна.

12. За об'єктивністю відображення даних економічна інформація поділяється на:

- а) достовірну та імовірну інформацію;
- б) недостатню та достатню інформацію;
- в) зовнішню та внутрішню інформацію;
- г) оперативну та поточну інформацію.

13. Які зв'язки економічної інформації виникають у процесі господарської діяльності?

- а) достовірні та недостовірні;
- б) первинні та похідні;

- в) синтетичні й аналітичні;
- г) прямі і зворотні.

14. Облікова інформація – це:

а) інформація про стан, структуру і рух майна організації та джерела його утворення, господарські процеси і результати фінансової та виробничо-господарської діяльності організації;

б) продукт інформаційної системи та системи управління, які постійно пристосовуються до потреб економіки та один із видів даних, що характеризують виробничо-господарську діяльність підприємства;

в) засіб зниження невизначеності і ризиків, що сприяє реалізації певної мети управління підприємством;

г) всі твердження правильні.

15. Облікова інформація впливає на:

а) вибір стратегії, постановку стратегічних завдань та шляхів їх досягнення, проектування нових ринків збуту, в тому числі часу виходу на нові ринки та посилення конкурентоспроможності;

б) маркетингову тактику підприємства, перспективне планування, пов'язане з необхідністю забезпечення прогнозованих результатів;

в) прогнозування результатів фінансово-господарської діяльності підприємства з урахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозування ринкового середовища;

г) всі твердження правильні.

16. Як поділяється менеджмент підприємства, виходячи з рівнів управління?

а) найвищий, інноваційний, фінансовий;

б) вищий, середній, нижчий;

в) звичайний, середній, нижчий;

г) оперативний, технічний, стратегічний

17. Менеджери якого управлінського рівня приймають стратегічні рішення?

а) вища ланка;

б) нижча ланка;

в) середня ланка;

г) всі твердження правильні.

18. Що не належить до стратегічних рішень вищої ланки управління підприємством?

а) оптимальний розмір запасів товарів;

б) посилення конкурентоспроможності;

в) прогнозування ринкового середовища;

г) оптимальна цінова політика.

19. Які дані повинна містити облікова інформація?

а) аналітичні та контрольні;

б) прогнозовані та рекомендаційні;

в) коригувальні та планувальні;

г) всі твердження правильні.

20. Яка облікова інформація потрібна для менеджерів середньої ланки?

- а) та, яку вони формують самостійно;
- б) та, яка б містила аналітичні та статистичні дані ;
- в) та, яка б відповідала їхнім запитам щодо ефективного вирішення функціональних завдань;
- г) та, яка б відповідала їхнім запитам щодо ефективного вирішення стратегічних завдань.

21. За якими компонентами формується обліково-аналітична інформація?

- а) планування та прогнозування;
- б) регулювання та контролю;
- в) обліку та аналізу;
- г) всі твердження правильні.

22. Що належить до якісних характеристик облікової інформації:

- а) рентабельність, доступність, вчасність;
- б) адресність, адаптивність, порівнянність, точність;
- в) доречність, достовірність, релевантність;
- г) всі твердження правильні.

23. Релевантна інформація повинна:

- а) характеризуватися високою якістю і ефективністю задоволення інформаційних потреб користувача;
- б) мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень;
- в) бути пов'язана з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення;
- г) містити аналітичні дані.

24. Порівнянність інформації означає, що:

- а) облікова інформація повинна бути точною, неупередженою і може бути перевіреною;
- б) облікова інформація повинна містити аналітичні дані, які дозволять в максимально короткий період часу провести необхідний аналіз ситуації;
- в) облікова інформація повинна містити такі показники, які дали б можливість аналізувати їх впродовж усього циклу інформаційного забезпечення «планування–облік–аналіз–контроль»;
- г) облікова інформація повинна мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень.

25. Вірогідність (істотність) інформації означає що:

- а) облікова інформація повинна бути точною, неупередженою і може бути перевіреною;
- б) облікова інформація повинна мати пряме відношення або вигідне використання в діях, для яких вона призначалася, щоб забезпечити одержання

бажаного результату, тобто облікова інформація повинна мати змогу впливати на прийняття рішень;

в) облікова інформація повинна орієнтуватися на конкретного споживача (менеджера підприємства);

г) кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення.

26. Інформаційне забезпечення – це:

а) вид економічної інформації, який пов'язаний з функціями оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку і відбиває господарські процеси, що вже здійснилися, а також їхній фактичний стан;

б) процес задоволення потреб певних користувачів інформації;

в) засіб зниження невизначеності і ризиків, що сприяє реалізації певної мети управління підприємством;

г) виділена, впорядкована частина даних, оброблена для використання.

27. Управлінський цикл – це:

а) економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку;

б) сукупність послідовно здійснюваних управлінських операцій, у ході яких суб'єкт управління досягає бажаних результатів;

в) сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, внаслідок чого на “виході” створюється продукт, що являє цінність для споживача;

г) свідомий акт організовуваної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення.

28. Бізнес – це:

а) економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку;

б) сукупність послідовно здійснюваних управлінських операцій, у ході яких суб'єкт управління досягає бажаних результатів;

в) сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, внаслідок чого на “виході” створюється продукт, що являє цінність для споживача;

г) свідомий акт організовуваної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення.

29. Управлінське рішення – це

а) свідомий акт організовуваної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення;

б) будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді;

в) вид економічної інформації, який пов'язаний з функціями оперативного, бухгалтерського, статистичного обліку і відбиває господарські процеси, що вже здійснилися, а також їхній фактичний стан;

г) сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

30. Що розуміємо під поняттям “бізнес-процес”?

а) економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку;

б) сукупність послідовно здійснюваних управлінських операцій, у ході яких суб'єкт управління досягає бажаних результатів;

в) сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, внаслідок чого на “виході” створюється продукт, що являє цінність для споживача;

г) свідомий акт організовувальної діяльності суб'єкта управління, пов'язаний з вибором мети дії, а також шляхів, способів та засобів її досягнення.

31. Як поділяються управлінські рішення?

а) стратегічні, аналітичні, тактичні;

б) стратегічні, тактичні, оперативні;

в) аналітичні, синтетичні, оперативні;

г) аналітичні, тактичні, оперативні.

32. Які етапи включає інформаційна підтримка процесу прийняття рішення:

а) підготовчий, обліковий, аналітичний, підсумковий;

б) підготовчий, організаційний, аналітичний, підсумковий;

в) перспективний, обліковий, організаційний, підсумковий;

г) обліковий, підготовчий, організаційний, перспективний.

33. Що передбачає аналітичний етап інформаційної підтримки процесу прийняття рішення?

а) систематизація і групування даних;

б) досягнення запланованого результату від прийняття рішення;

в) здійснення аналітичних процедур та аналітичне обґрунтування показників, на підставі яких прийматиметься рішення;

г) складання та подання форм внутрішньої звітності, які містять релевантну інформацію для прийняття рішень в розрізі можливих альтернатив.

34. Що передбачає підсумковий етап інформаційної підтримки процесу прийняття рішення?

а) складання та подання форм внутрішньої звітності, які містять релевантну інформацію для прийняття рішень в розрізі можливих альтернатив;

б) здійснення аналітичних процедур та аналітичне обґрунтування показників, на підставі яких прийматиметься рішення;

в) формулювання облікової задачі, форми подання інформації;

г) систематизація і групування даних.

ТЕМА 2

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В ІНФОРМАЦІЙНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо сучасних управлінських інформаційних систем та місця бухгалтерського обліку в інформаційній системі управління.

План

- 2.1. Поняття інформаційної системи та класифікація сучасних управлінських інформаційних систем.
- 2.2. Структура інформаційної системи.
- 2.3. Місце бухгалтерського обліку в інформаційній системі.



Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Куцик П. О. Роль професійного судження у застосуванні єдиної моделі обліку оренди за МСФЗ (IFRS) “Оренда” / П. О. Куцик, О. В. Маркус, І. Б. Садовська // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 63, 2021. – С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-01>
4. Куцик, П., Шевчук, В., & Дерун, І. (2022). STEM і становлення новітньої парадигми бухгалтерського обліку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), р. 22–35. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3804>
5. Куцик П. О. Концептуальні підходи до розгляду інформаційних систем обліку в корпоративному управлінні / П. О. Куцик // Облік і фінанси. – 2013. – № 4(62). – С. 52-59.
6. Пушкар М. С. Креативний облік (створення інформації для менеджерів) : монографія / М. С. Пушкар – Тернопіль; Карт-бланк. – 2006. – с. 86.
7. Новак В. О. Інформаційні системи в менеджменті : підручник / В. О. Новак, Ю. Г. Симоненко; за ред. Піча Ю. В. – К. : Каравела, 2008. – 616 с.

2.1. Поняття інформаційної системи та класифікація сучасних управлінських інформаційних систем

Необхідність збору, систематизації й обробки великого обсягу різноманітної інформації, а також постійного проведення аналізу ситуації, коригування на його основі раніше прийнятих управлінських рішень вимагає розробки інформаційної системи для управління підприємством.

Під *системою* мають на увазі будь-який об'єкт, який одночасно розглядається і як єдине ціле, і як об'єднана в інтересах досягнення поставлених цілей сукупність різнорідних елементів.

Поняття „система” має широку сферу застосування (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Приклади систем

Система	Елемент системи	Головна мета системи
Компанія	Люди, обладнання, матеріали, будівлі та ін.	Проведення діяльності і отримання прибутку
Комп'ютер	Електронні та електромеханічні елементи, лінії зв'язку та ін.	Оброблення даних
Телекомунікаційна система	Комп'ютери, модеми, кабелі, мережне та програмне забезпечення та ін.	Передавання інформації
Інформаційна система	Комп'ютери, комп'ютерні мережі, люди, інформаційне та програмне забезпечення	Виробництво релевантної інформації

Отже, практично кожен економічний об'єкт можна розглядати як систему, що спонукає у своєму функціонуванні до досягнення визначеної мети.

В поняття “система” включають характеристики: взаємопов'язаність елементів системи; система утворює особливу єдність із середовищем, будь-яка система являє собою елемент системи більш високого порядку; елементи будь-якої системи зазвичай виступають елементами більш низького порядку. Таким чином, система – не тільки якась ціле, складене з певних взаємодіючих елементів, це сукупність елементів, що володіє певною поведінкою у складі іншої, більш складної системи – навколишнього середовища.

Для системи характерні певні властивості (рис. 2.1).

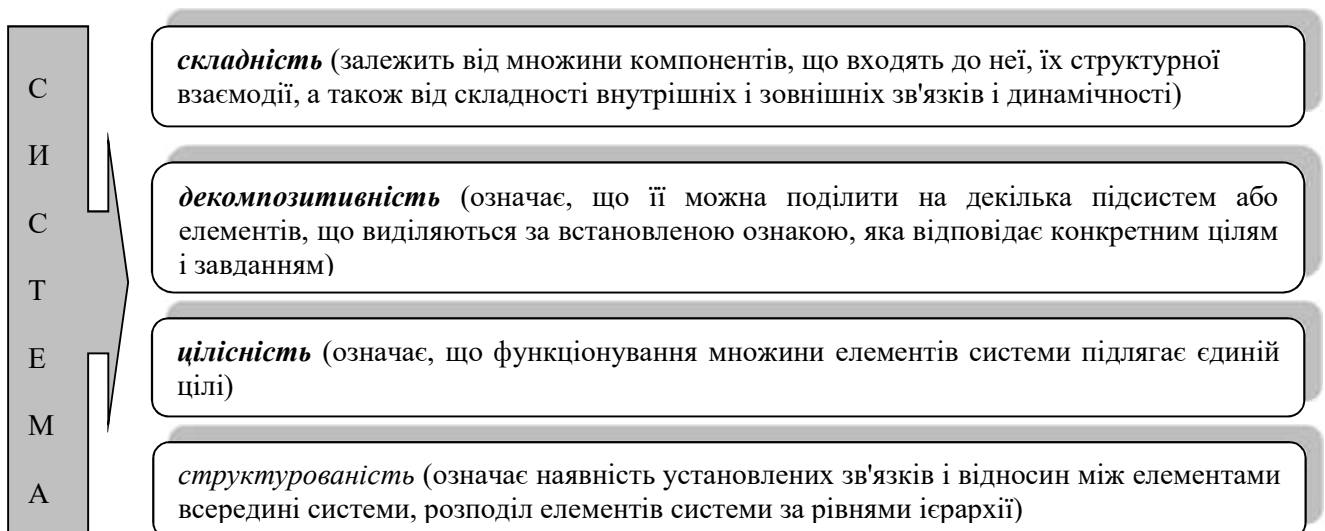


Рис. 2.1. Властивості системи

Інформаційна система – це система, яка організовує нагромадження інформації

Історична довідка

Інформаційні системи першого покоління виникли на початку 60-х років 20-го століття при необхідності автоматизації управління підприємством на базі великих ЕОМ (електронних обчислювальних машин) і централізованого оброблення інформації. Вони створювались для управління окремими підрозділами чи видами діяльності і з часом інтегрувалися в комплексні автоматизовані системи. В зарубіжній літературі ці системи мають назву Data Processing System – DPS (системи електронної обробки даних).

Другий етап (70-80-і роки ХХ ст.) характерний розробленням програмних продуктів відповідно до концепцій MRP і MRP II:

MRP (Material Requirements Planning) – планування потреби в матеріалах.

MRPII (Manufactory Resource Planning) – планування ресурсів підприємства.

CIM (Computer Integrated Manufacturing) – комп'ютеризоване інтегроване виробництво, передбачає інтеграцію всіх підсистем: керування постачанням, виробництвом, транспортно-складськими системи, якістю, збутом тощо.

Однією з передумов виникнення інформаційних систем другого покоління було створення концепції комп'ютеризованого інтегрованого виробництва CIM на початку 80-х років, яка передбачала автоматизацію інтеграції гнучкого виробництва й системи керування підприємством на основі потужних комп'ютерів.

Третій етап (початок 90-х років) характерний розробкою програмних продуктів відповідно до концепції ERP (Enterprise Requirements Planning) – планування ресурсів підприємства та переходом на нову технічну платформу – ПК, тобто від мейнфреймів із централізованою обробкою інформації до відкритих систем з розподіленою обробкою даних і комп'ютерних мереж.

Протягом 90-тих років ХХ ст. автоматизовані системи управління підприємствами розвивалися в напрямку застосування систем підтримки прийняття рішень, експертних систем та систем штучного інтелекту. Набув розвитку процес впровадження комплексних рішень на основі локальних мереж, потужних СУБД, новітніх технологій проектування і розробки програмних систем. Все ширше для цілей управління підприємством застосовуються Інтернет-технології.

Четвертий етап (початок третього тисячоліття) характерний глобальною комп'ютеризацією суспільства. Основу структури корпоративних інформаційних технологій визначає методологія CSRP (Customer Synchronized Resource Planning) – планування ресурсів, що синхронізоване з покупцем. Відображає весь цикл виробництва – від проектування і взаємодії із замовниками до подальшого сервісного обслуговування.

і маніпулювання нею щодо конкретної проблемної сфери. Інформаційна система ґрунтується на сукупності різноманітних взаємопов'язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об'єкта управління та процеси, що відбуваються на ньому і що виражені в показниках та інших інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та в заданих алгоритмах. Йдеться зазвичай про відомості, які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на керовану.

Управлінська інформаційна система – взаємозалежна сукупність засобів, методів та персоналу, які використовуються для зберігання, обробки й подання даних, відомостей з метою вирішення користувачем окреслених завдань. Управлінські інформаційні системи сприяють інформаційному забезпеченню системи управління з метою оптимального використання наявних ресурсів і можливостей, об'єктивного оцінювання

сильних і слабких сторін підприємства, а також уникнення кризових ситуацій.

Сьогодні існує велика кількість управлінських інформаційних систем, що спонукає до їх класифікації. Необхідний такий підхід до класифікації управлінських інформаційних систем, який би дозволив здійснити не тільки позиціонування цих систем, але й дав би будь-якому підприємству можливість більш чітко формувати список стратегічних й операційних завдань системи та визначати ключові критерії, що дозволяють домогтися вирішення цих завдань.

В умовах становлення ринкових відносин в Україні важливою умовою ефективного функціонування підприємств є постійний пошук шляхів, резервів підвищення прибутковості та конкурентоспроможності їх діяльності, оцінка результатів своєї діяльності з метою інтеграції всіх дій, спрямованих на постійне вдосконалення. Одним із найбільш сучасних та перспективних інструментів конкурентного аналізу та стратегічного планування є бенчмаркінг.



Бенчмаркінг – це система, яка здійснює постійне вивчення найкращого в практиці конкурентів, порівняння компанії зі створеною еталонною моделлю власного бізнесу.

Бенчмаркінг дозволяє виявляти і використовувати у своєму бізнесі те, що інші роблять краще. Практика показує, що погляд на своє підприємство крізь призму досвіду найкращих світових компаній або лідерів галузі дає можливість знайти нові орієнтири для підвищення ефективності управління і вирішити прикладні питання.

Терміном “бенчмаркінг” позначається один з інструментів вдосконалення діяльності. Назва методу походить від англійських слів “**bench**” (рівень, висота) і “**mark**” (позначка).

Це словосполучення трактується по-різному: “опорна позначка”, “позначка висоти”, “еталонне порівняння” тощо.

Аналітичний метод роботи з інформацією дозволить виявити тенденції на ринку і зорієнтувати свою власну стратегію. Суть бенчмаркінгу можна позначити словами *“розумні вчаться на чужих помилках”*. Максимально повна інформація про конкурентів, якщо таку вдалося зібрати, цілком може стати основою для складання свого власного бізнес-плану.

Цілі бенчмаркінгу:

- визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- усвідомлення необхідності змін;
- добір ідей щодо кардинального поліпшення бізнес-процесів;
- виявлення найкращих прийомів роботи для компаній даного типу;
- розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- сприяння постановці “довгострокових” цілей за показниками якості роботи, які значно перевершують поточні;
- розробка нових заходів з метою підвищення якості послуг, які надаються, та ефективності роботи;
- переорієнтування корпоративної культури і ментальності.

Предметом бенчмаркетингу є технологія, виробничі процеси, збут продукції. Бенчмаркінг базується на таких принципах: взаємності, аналогії, виміру та достовірності.

Використання бенчмаркінгу має безліч напрямів, наприклад: бенчмаркінг в логістиці дозволяє швидко і з малими витратами виявити проблеми ситуації в логістичних системах, у сферах близьких до покупця, з виконання замовлень і транспортування; бенчмаркінг застосовується при розробці стратегій, операцій і управлінських функцій; бенчмаркінг розглядається і як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи в порівнянні з підприємствами-лідерами, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку.

Найбільш поширеною формою є товарний бенчмаркінг.

До основних завдань бенчмаркінгу належать:

- 1) визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін;
- 2) усвідомлення необхідних змін;
- 3) відбір ідей щодо кардинального поліпшення процесів;
- 4) виявлення найкращих прийомів роботи для компаній цього типу;
- 5) розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів;
- 6) постановка довгострокових цільових показників якості роботи, що значно перевершують поточні;
- 7) переорієнтація корпоративної культури.

Історична довідка

Бенчмаркінг вперше з'явився в 1972 році. Тоді дослідницька і консалтингова організація PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток) встановила, що для того, щоб знайти ефективне рішення в галузі конкуренції, необхідно знати найкращий досвід інших підприємств, які мають успіх у таких умовах.

У 1979 році через різке зниження частки компанії на ринку копіїв, Хегох реалізував низку заходів щодо вивчення технічних характеристик продуктів конкурентів, а також досвід роботи компанії Fuji. В результаті – частка компанії на ринку копіїв суттєво зросла, а систематичне порівняння «себе» з конкурентами (бенчмаркінг) стало невід'ємною частиною стратегії компанії (Програма «Лідерство через якість» - Leadership through Quality).

Практика свідчить: процес поліпшень – безмежний. Бенчмаркінг – це вічний двигун безперервного процесу постійного поліпшення діяльності компанії. Бенчмаркінг – це кінець початку, а не початок кінця. Необхідно пам'ятати: у світі немає нічого постійного, ніщо не стоїть на місці. На момент початку впровадження поліпшень вони, як правило, вже застарівають. Важливо постійно перевіряти встановлені бенчмарки і продовжувати пошук досконаліших партнерів, більш гідних прикладів для наслідування. Ці два процеси, як і все в цьому світі, нескінченні.



Компанія **Ford**, на початку 80-х років, коли американська автомобільна промисловість перебувала в депресії, прийняла рішення застосування системи бенчмарків з метою скорочення кредиторської заборгованості.

Історична довідка

Кредиторською заборгованістю в компанії займалися більше 500 чоловік. Вивчення їх роботи показало, що шляхом раціоналізації процесів й установки нових комп'ютерних систем можна знизити число співробітників приблизно на 20%, тобто до 400 осіб.

Однак аналіз роботи аналогічного відділу компанії Mazda примусив фахівців Ford задуматися. У відділі кредиторської заборгованості Mazda працювало всього п'ятеро осіб. Різниця в цифрах була приголомшливою. Навіть беручи до уваги менший розмір Mazda, виходило, що відділ кредиторської заборгованості Ford приблизно вп'ятеро більший, ніж потрібно.

Керівництво Ford поставило завдання радикального перепроєктування процесів, виконуваних відділом. Глибокий і ретельний аналіз процедур роботи із постачальниками показав значне дублювання робіт, кількаразове звіряння документів на замовлення, одержання матеріалів і сплату рахунків. З метою оптимізації створили спільну базу даних, до якої мали доступ усі, хто відповідав за роботу з постачальниками. Замість перевірки 14 позицій звірку проводять автоматично за трьома основними позиціями, чеки почали роздруковуватися і розсилаються постачальникам також автоматично.

Такі радикальні зміни сприяли значному поліпшенню роботи – кількість співробітників зменшилася на 75%, а не на 20%, як планувалося раніше. Отже, бенчмаркінг допоміг побачити, що простого поліпшення недостатньо для того, щоб стати конкурентоспроможним, допоміг краще зрозуміти, яким має бути завдання реінжинірингу.

*Особливо широко бенчмаркінг застосовують такі компанії:
“Xerox” “Motorola” “Toyota” “Kodak” “Johnson&Johnson”.*



Результати бенчмаркінгу для компанії:

- поліпшення власного бізнесу;
- усвідомлення порівняльного становища компанії;
- набуття стратегічної переваги;
- підвищення рівня організаційного знання про компанію.

Бенчмаркінг дозволяє дати відповідь на такі запитання:

Яка компанія перебуває на вершині інвестиційної привабливості?

Чому власне підприємство є кращим або гіршим?

Що може бути збережено/змінено на нашому підприємстві, щоб воно стало кращим?

Яким чином запровадити цю стратегію?



Отже, бенчмаркінг є надзвичайно корисним інструментом, особливо у ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності підприємства та визначити нові пріоритети діяльності.



Система "саме вчасно" (just-in-time system) – комплексна управлінська інформаційна система, яка полягає у забезпеченні виробництва або закупівлі потрібних товарів, матеріалів чи компонентів відповідної якості та кількості точно у необхідний момент.

Ідея концепції “саме вчасно” (JIT) – синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга будуть їх потребувати для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

Історична довідка

Вперше *JIT* була застосована в США на заводі Ford Motor Company. Поширення цієї концепції розпочалось з кінця 50-х років XX ст., коли японська корпорація Toyota Motors, а потім й інші автомобільні компанії Японії почали впроваджувати систему *KANBAN*.

Якщо задано графік виробництва, то можна організувати рух матеріальних потоків так, що всі матеріали, компоненти та напівфабрикати надходитимуть у необхідній кількості, в потрібне місце і в точно визначений термін для

виробництва, збирання та реалізації готової продукції, при цьому страхових запасів, “замороження” грошових коштів не виникає.

Ця система намагається забезпечити досягнення таких цілей:

- усунення видів діяльності, які не додають вартості;
- забезпечення нульових товарно-матеріальних запасів;
- забезпечення нульових дефектів;
- доведення розміру партії до одиниці;
- забезпечення нульового чи мінімального числа поломок;
- забезпечення 100%-ї вчасності обслуговування;
- усунення необґрунтованих витрат.



Кінцева мета системи JIT – це досягнення збалансованої системи; тобто такої, яка забезпечує плавний і швидкий потік матеріалів через неї.

Матеріальні запаси - це незадіяні ресурси, які займають місце і підвищують вартість виробництва. Їх варто звести до мінімуму або по можливості взагалі усунути.

Час підготовки і виробничі терміни подовжують процес, нічого не додаючи при цьому до вартості виробу. Крім того, тривалість цих термінів негативно впливає на гнучкість системи. Отже, їх скорочення дуже важливе і є однією з цілей безперервного вдосконалення.

Необґрунтовані витрати являють собою непродуктивні ресурси; їх усунення може звільнити ресурси і розширити виробництво.

У філософії JIT необґрунтовані витрати включають:

- перевиробництво;
- час очікування;
- непотрібні перевезення;
- зберігання матеріальних запасів;
- брак і відходи;
- неефективні методи роботи;
- дефекти виробів.

Приклад застосування управлінської інформаційної системи JIT:

Відома американська компанія **Harley - Davidson**, що виробляє мотоцикли, в 1970-х роках зіткнулася із загостренням конкуренції з японськими компаніями: *Honda, Yamaha, Suzuki і Kawasaki.*

Більшість раніше стабільних компаній в цій галузі збанкрутували.

Чотири японські компанії могли поставляти свої мотоцикли практично у будь-яку точку світу з більш високою якістю і за нижчою ціною, ніж у конкурентів. У 1978 р. Harley - Davidson намагалася довести в суді, що японські компанії продають мотоцикли за демпінговими цінами, тобто нижче від їх собівартості.

Але під час судових слухань з'ясувалося, що операційні витрати у японських компаній на 30% нижчі, ніж у Harley - Davidson. Однією з основних причин такого стану справ було використання в них режиму роботи JIT. Тому в 1982 р. Harley - Davidson почала розробляти і впроваджувати програму "Матеріали в міру необхідності", аналог JIT.

Спочатку компанія зіткнулася з труднощами, але за 5 років понизила час переналадки устаткування на 75%, скоротила гарантійні витрати і витрати, пов'язані з відходами, на 60%, понизила запаси незавершеного виробництва на 22 млн \$. За той же період продуктивність компанії виросла на 30%, і нині компанія досягає успіху на ринку.

Переваги

Just-in-Time

:

- скорочення запасів матеріалів та незавершеного виробництва;
- скорочення часу виробництва продукції;
- використання обладнання з більшим завантаженням;
- підвищення продуктивності;
- підвищення якості матеріалів і зниження обсягу відходів;
- більш відповідальне ставлення співробітників до виконання обов'язків;
- поліпшення відносин з постачальниками;
- скорочення складських площ;
- активна участь і підвищена мотивація працівників;
- високий прибуток та продуктивність логістичної системи;
- висока гнучкість логістичної системи;
- вчасна доставка товару.

Система JIT спрямована на максимальну інтеграцію всіх логістичних функцій підприємства для мінімізації рівня запасів матеріальних ресурсів в інтегрованій логістичній системі, забезпечення високої надійності й рівня якості

продукції та сервісу для максимального задоволення запитів споживачів.

Доставка вантажів “саме вчасно” дозволяє вдвічі скоротити час виконання замовлення споживача, на 50 % знизити рівень запасів і на 50–70 % зменшити тривалість виконання замовлення на підприємстві, що виготовляє продукцію.



Система KANBAN – це управлінська інформаційна система, яка дозволяє організувати безперервне виробництво, яке практично не потребує жодних запасів. Сутність цієї системи полягає в тому, що всі виробничі підрозділи компанії, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій

кількості й у такі строки, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення. Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва, структурний підрозділ-виробник не має загального жорсткого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах замовлення наступного у виробничо-технологічному циклі підрозділу фірми, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу. Особливостями такого планування є те, що вся диспетчеризація процесу побудована на горизонтальних зв'язках вздовж усього технологічного ланцюжка, а не на піраміді, характерній для традиційних рішень.

Отже, система KANBAN забезпечить:

- раціональну організацію і збалансованість виробництва;
- тотальний контроль якості на всіх стадіях виробничого процесу і якості вихідних матеріальних ресурсів у постачальників;
- партнерство тільки з надійними постачальниками і перевізниками;
- підвищення професійної відповідальності всього персоналу.

Засобом передачі інформації в системі є спеціальна картка “kanban” у пластиковому конверті. Поширено два види карток: відбору і виробничого замовлення. У картці відбору зазначається кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), яку потрібно взяти на попередній ділянці обробки (складання), тоді як у картці виробничого замовлення — кількість деталей, яку потрібно

Історична довідка

Засновником системи Канбан є Таїті Оно, працівник компанії “Toyota”.

Від миті початку розробки до миті впровадження в діяльність підприємства системи минуло 10 років.

Вперше застосована корпорацією Toyota Motor у 1972 р. на заводі “Такахама” (м. Нагоя, Японія)

виготовити (скласти) на попередній виробничій ділянці. Картки виробничого замовлення і відбору роблять різнокольоровими — наприклад, білими і чорними.



Завдяки цій системі підтримується мінімальний рівень запасів, який забезпечує безперервну роботу виробничо-технологічних ділянок та персоналу і регульований за допомогою розрахунку середньої денної потреби в кожній деталі та визначення кількості карток “Kanban” на неї.

Коли матеріальні ресурси витрачені, картка замовлення “kanban” відправляється постачальникам, щоб поповнити резерви. Оскільки прогнозовані кількості і час постачання невеликі, партії, що замовляються, мають невеликі обсяги. Крім того, запас, який зберігається на період постачання, підтримується у мінімальних обсягах.

Картки є ключовим компонентом канбану і сигналізують про необхідність переміщення матеріалів всередині фабрики, або переміщення матеріалів від зовнішнього постачальника на виробництво.

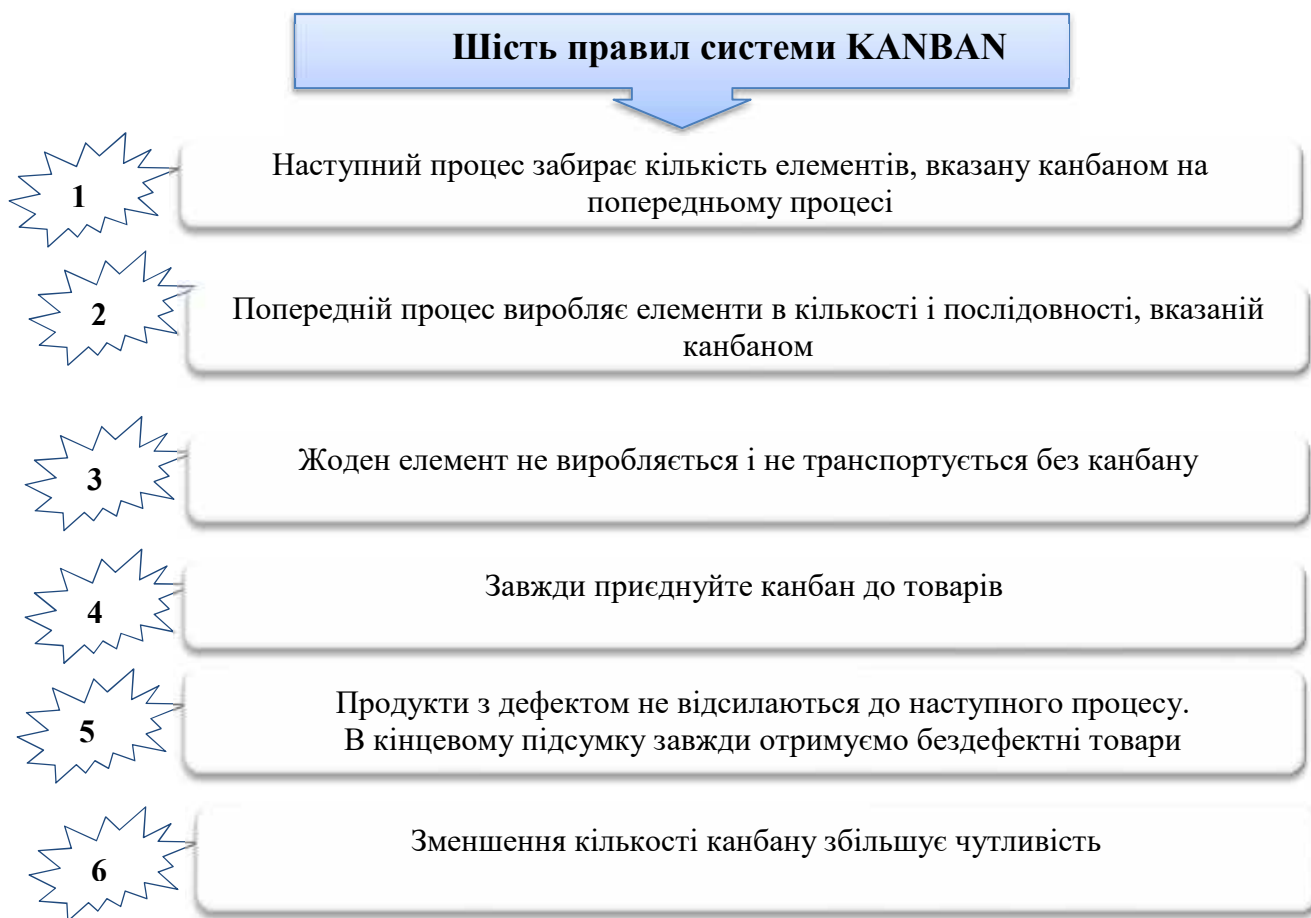


Рис. 2.2. Правила системи KANBAN

Практичне використання системи KANBAN:

- значно поліпшити якість продукції, яка випускається;
- скоротити логістичний цикл, і як наслідок – істотно підвищити обертання обігового капіталу компанії;
- знизити собівартість виробництва;
- практично виключити страхові запаси і значно зменшити незавершене виробництво.

	Запаси деталей, комплектуючих виробів та матеріалів з розрахунку на кожен легковий автомобіль	Тривалість виробничого циклу
США	500\$	10 днів
Європа	200\$	10 днів
“Тойота” (Японія)	77\$	21 день



Управління якістю є ключовою функцією управління загалом у будь-якій організації, основним засобом досягнення і підтримання конкурентоспроможності. Найбільш потужним науковим і методологічним напрямом у XX столітті стало запровадження на підприємствах управлінської інформаційної системи **Total Quality Management**.

Ця система спрямована на створення високоякісної продукції або послуги на всіх етапах її життєвого циклу від стадії маркетингу, проектування, виробництва, експлуатації, обслуговування до утилізації. Метою TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства. Завдання TQM є постійне поліпшення

Історична довідка

Вперше ця система була запроваджена у японських корпораціях ще в 60-ті роки минулого століття, а значного поширення набула після 1985 р., зокрема у зв'язку із запровадженням у 1987 р. широковідомих стандартів якості ISO-9000. У наші дні ці стандарти визнані більш як у 100 країнах світу, у тому числі й в Україні, а на відповідність цим стандартам сертифіковано понад 50 тис. компаній. Однак як концепція загального управління була сформована американським ученим А. Фейгенбаумом у 1950 році.

Міжнародні корпорації створюють і вдосконалюють свої системи тотального управління якістю продукції на основі національних, регіональних чи міжнародних систем тотального управління якістю. Серед національних систем якості найвідомішими є американська премія **Болдриджа (Malcolm Baldrige National Quality Award)** та японська премія **Демінга (Deming Prize)**.

Першими лауреатами премії Демінга стали відомі японські корпорації “Тойота”, “Соні”, “Міцубісі”, “Тошиба”. Згодом до них приєдналися інші провідні автомобільні корпорації, компанії з виробництва побутової електроніки, годинників.

Прикладом регіональної системи управління якістю є поширена **Європейська премія якості (European Quality Award)**, яка заснована в 1991 р. Перша Європейська премія якості була присуджена європейській філії корпорації *Xerox* у 1992 р., яка отримала в 1989 р. премію Болдриджа завдяки розробленню в 1982–1984 рр. і впровадженню в 1984–1988 рр. програми “Лідерство через якість”. Варто зазначити також отримання Європейської премії якості фінською компанією *Nokia Mobile Phones* в 2000 р.

якості за допомогою регулярного аналізу результатів і управління за якого передбачено повну відсутність дефектів і невиробничих витрат, виконання запланованих процесів у чітко зазначені терміни.

Загальне управління якістю починається з вивчення потреб споживача, співробітників і організацій загалом, внутрішніх резервів організації і калькуляції майбутніх витрат. Отже, в основі системи TQM лежить розробка, підтримання,

постійне вдосконалення якості для задоволення потреб споживача.

Результат може бути отриманий при дотриманні трьох основних параметрів: якості продукції; якості організації процесів; рівня кваліфікації персоналу.

У фундаменті системи тотального управління якістю закладені такі поняття: спрямованість на покупця; інтеграція в процес співробітників фірми для більш якісного застосування їх інтелектуальних даних; ставлення до системи якості як до безперервного дії; комплексний підхід до управлінської діяльності; системне збільшення результатів.

Система тотального управління передбачає:

➤ розробку внутрішньої політики у сфері якості, планування виробничого процесу, оцінку готової продукції, використання інформації про якість, контроль випробувальної апаратури;

➤ залучення працівників всіх підрозділів при формуванні політики якості підприємства, підвищенні їх кваліфікації, створенні комфортних і безпечних умов праці, реалізації творчого потенціалу з метою підняття рівня зацікавленості та задоволеності працівників, створення системи матеріального стимулювання шляхом підвищення заробітної плати, розвиток соціальної сфери;

➤ підвищення продуктивності, зниження собівартості завдяки оптимізації виробничих витрат та зменшення непродуктивних витрат, оптимальне використання ресурсів та технічних засобів;

➤ визнання та задоволення явних і можливих вимог споживачів, вчасне постачання продукції;

➤ розвиток співробітництва та партнерства, участь у національних та міжнародних конкурсах та тендерах з метою покращення іміджу підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринку;

➤ постійне вдосконалення виробництва у всіх сферах його діяльності на основі результатів проведеного самооцінювання.

Відповідно до принципів загального управління, ефективність діяльності підприємства є наслідком створення, забезпечення і управління системою взаємопов'язаних процесів. Виникає необхідність об'єднання процесів щодо створення продукції з процесами, які дають можливість визначити відповідність продукції вимогам споживачів на основі збору та аналізу інформації, яка надходить з різних джерел і інтегрується в процес, який дозволяє отримати точні, обґрунтовані висновки.

Тільки системний підхід до управління дає можливість повноцінного використання зворотного зв'язку із замовниками та споживачами для розробки стратегічних напрямів політики якості.

Основні принципи концепції TQM викладені у стандарті ISO 9004–2000, що є методичним посібником з розробки та застосування систем якості.

Вітчизняний та світовий досвід доводять, що в середньому на третій рік після впровадження систем загального управління якістю підприємства досягають: збільшення реалізації продукції на 25-30 %, розширення ринку збуту на 10-11%, зменшення витрат на продукцію на 45-55%.

Впровадження системи TQM сприятиме стабільності попиту, зростанню прибутків, отриманню конкурентних переваг на ринку. Ця управлінська інформаційна система може стати реальним інструментом безперервного вдосконалення діяльності підприємства і джерелом економічних вигод. Адже згідно з принципами TQM успішними вважаються не ті підприємства, які просто виробляють продукцію відповідно до стандартів або вимог споживачів, а ті, які забезпечують високий рівень задоволеності споживачів, власного персоналу, взаємодії з постачальниками, допомагають у розв'язанні проблем суспільства і досягають при цьому високих фінансових результатів.



“Шість сигм” — це управлінська інформаційна система, яка ґрунтується на підході до вдосконалювання бізнесу, який спрямований на те, щоб знайти й усунути причини помилок чи дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача.

Концепція «Шість сигм» ставить на перше місце споживача товарів і послуг та допомагає, як стверджують її розробники, знаходити найкращі рішення, спираючись на факти і дані. Вона націлена на три основні завдання:

- підвищити задоволеність клієнтів;
- скоротити час циклу (виробничого, операційного);
- зменшити кількість дефектів.

Історична довідка

Концепція "шість сигм" бере початок у 1981 р., коли розчаровані численними спробами об'єднати різні системи якості "Motorola" і "General Electric" почали організовувати їх у систему вдосконалення, що змогла б гарантувати задоволеність споживачів і конкурентоспроможність продукції.

Президент компанії "Motorola" поставив завдання десятиразового підвищення продуктивності впродовж п'яти років. Інженер Білл Сміт проводив дослідження в рамках цієї програми щодо встановлення кореляції між характеристиками продукції в експлуатації та частотою її ремонту.

У 1985 р. Сміт надав результати своїх досліджень і запропонував заходи щодо зниження дефектності продукції. Ці дослідження лягли в основу сучасної концепції "шість сигм".

Сьогодні в системі “шість сигм” застосовується модель **MAIC** :



Measure (вимірювання) – вимірювання поточного процесу та збирання відповідної інформації для майбутніх порівнянь.

Analyze (аналіз) – аналіз взаємозв'язків та причинності факторів. Визначити, що таке взаємозв'язки, беручи до уваги всі фактори.

Історична довідка

Підхід концепції “шість сигм” будувався за класичною схемою неперервного удосконалювання на базі циклічної моделі управління якістю Шухарта — **PDCA**. Етапи цієї моделі.

Перший етап — **планування** — включає формулювання цілей і завдання, виявлення ключових параметрів для досягнення успіху, план удосконалювання, вибір проекту і створення команди.

Другий етап — **реалізація** — включає навчання і тренування, плюс впровадження.

Третій етап — **перевірка** — передбачає вимірювання, оцінювання ефективності, аналіз і перегляд проектів.

Четвертий етап — **коригуюча дія** — передбачає неперервність удосконалювання, стандартизацію, вивчення споживачів, бенчмаркінг і перепроєктування.

Improve (поліпшення) – вдосконалення або оптимізація процесу на основі аналітичних технік.

Control (керування) – контроль для забезпечення того, щоб усі відхилення у якості продукції були виправлені до того, коли вони стануть дефектами. Це також включає пілотні запуски та тестування.

Останнім часом спостерігається тенденція до доповнення цієї моделі низкою етапів. Найчастіше трапляється варіант **DMAIC** — на початку моделі додається етап **Define (визначення)**, що передбачає визначення мети вдосконалення процесу, що збігається з потребами споживачів та стратегією підприємства.

Керівники Академії “шість сигм” (США) Харрі та Шредер вважають, що ця програма складається з восьми етапів: **Recognize** (усвідомлення), **DMAIC** (як описано вище у цьому абзаці), **Standardize** (стандартизування), **Integrate** (інтегрування).

Враховуючи те, що на перше місце виходить якість обслуговування споживача, можна припустити, що управлінська інформаційна система "шість сигм", маючи набір інструментальних засобів поліпшення якості обслуговування, проектування і виробництва, допоможе не тільки підвищити рентабельність організації, але й збільшити її частку на ринку.



В умовах високої нестабільності соціально-економічних процесів підприємства змушені долати безліч суперечностей: між строками та якістю, вартістю та витратами, необхідною продуктивністю і наявними ресурсами. Одним з інструментів, що дозволяють підприємству ефективно функціонувати в зазначених умовах є управлінська інформаційна система, що ґрунтується на **теорії обмежень (Theory of Constraints, TOC)**.

Побудова процесу прийняття управлінських рішень на основі TOC передбачає концентрацію організаційних ресурсів на усунення обмежень (конфліктів), які заважають компанії повністю реалізувати її потенціал.

Історична довідка
Theory of Constraints (TOC)
була розроблена у 1970-х рр.
ізраїльським фізиком,
доктором Еліяху
М. Голдраттом.

ТОС використовували такі всесвітньовідомі компанії:
General Motors, Procter&Gamble, AT&T, NV Philips і Boeing.

Теорія обмежень системи (ТОС) – це філософія управління бізнесом, націлена на досягнення амбітних фінансових результатів. Прихильники ТОС стверджують, що за умови використання теорії обмежень протягом чотирьох років можна підвищити прибуток компанії до величини її нинішнього обороту. Базові припущення ТОС полягають у тому, що всі елементи в організації пов'язані, а отже в певну мить завжди є фізичне або логічне обмеження, без виявлення якого та ефективного керування яким не варто розраховувати на проривний результат

Сутність ТОС полягає в управлінні потоком і фокусуванні зусиль на обмеженнях. Про існування потоку можна говорити тоді, коли відбувається певна послідовність повторюваних операцій. Максимальний вихід усього потоку диктується потужністю найслабшого ресурсу, що використовується для його здійснення. В теорії обмежень такий ресурс вважається обмеженням.

Теорія обмежень Е. Голдратта виходить з того, що в кожен конкретну мить в системі є тільки одне обмеження. Спрямувавши зусилля на усунення обмеження, можна зробити істотний прорив у результатах діяльності компанії. І завдання менеджменту полягає у виявленні, максимальному використанні й «розширенні» цього «вузького місця». Іншими словами, завдання зводиться до того, щоб обмеження з джерела проблеми перетворити на джерело прибутку.

Обмеження поділяються на дві групи – фізичні та управлінські. *Фізичні обмеження* – це вузькі місця, які не дають можливості збільшувати продуктивність. *Управлінські обмеження* – це стереотипи і переконання, які ніхто не ставить під сумнів. Останні становлять 90–95% усіх обмежень. Існує декілька типів обмежень: обмеження за потужністю, обмеження за часом виконання і обмеження ринком (кількістю замовлень).

Управління обмеженням означає забезпечення максимального використання його потужностей і можливостей. Для усунення обмеження необхідно пройти п'ять кроків, на яких ґрунтується систематизований і сфокусований підхід (рис. 2.3).

Відповідно до теорії Голдратта компанії, як соціальні системи, не відрізняються від природних фізичних систем, тому Теорія обмежень використовує поширений метод причинно-наслідкових зв'язків для того, щоб зрозуміти і поліпшити систему будь-якого типу, включаючи підприємство. Будь-яке підприємство можна представити у вигляді ланцюжка процесів, де кожна наступна ланка споживає продукцію попередньої, формуючи взаємозалежну систему.

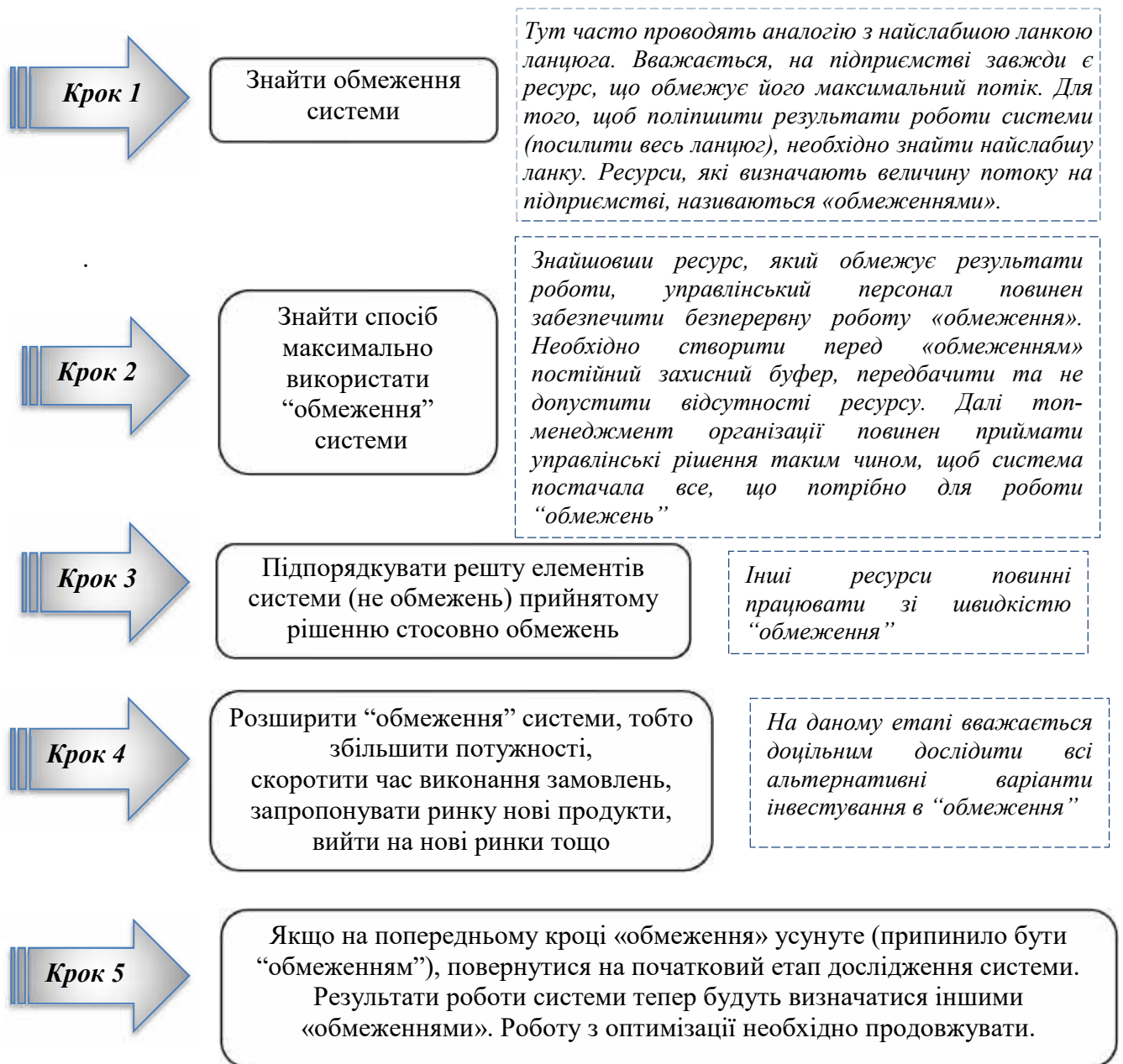


Рис. 2.3. Етапи управління обмеженнями

Проте ця система має низку особливостей:

1) всі ланки виробничого ланцюжка мають різну продуктивність і прагнення завантажити кожну ланку на 100% потужностей, намагаючись продуктивністю, підвищити локальну продуктивність, лише збільшують об'єми незавершеного виробництва для ланок з меншою продуктивністю, заморожуючи оборотні кошти і погіршуючи фінансові показники. ТОС рекомендує синхронізувати режим роботи всього виробничого ланцюжка, а загальний ритм повинне задавати «вузьке місце»;



2) результативність роботи всієї системи визначається продуктивністю “вузького місця”, а втрати продуктивності у “вузькому місці” є втратами ефективності всієї системи. Отже, “вузьке місце” потрібно захищати від втрат продуктивності.

Приклад роботи ТОС за допомогою механізму DBR - Drum, buffer, rope (барабан, буфер, мотузка) розміщено на рис. 2.4

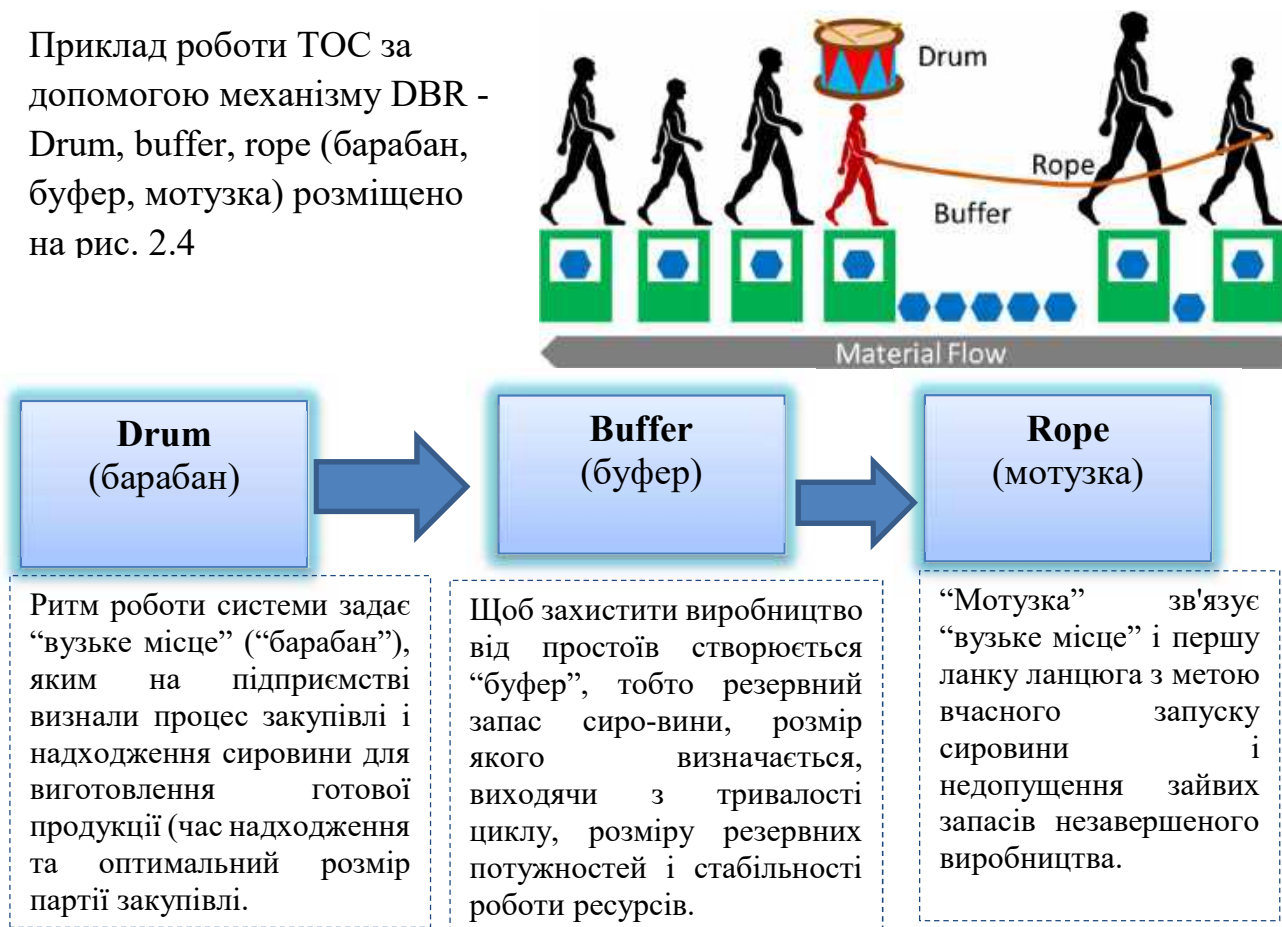


Рис. 2.4. DBR – Drum, buffer, rope (барабан, буфер, мотузка)

Використання DBR дозволяє створити і реалізувати виробничий графік, що забезпечує високий рівень стійкості виробничого процесу до збоїв і водночас дозволяє максимально вигідно використовувати можливості підприємства. Як показує практика багатьох світових компаній, використання в управлінській інформаційній системі принципів Теорії обмежень дозволяє істотно знизити запаси незавершеного виробництва, скоротити виробничий цикл, збільшити

продуктивність системи і кардинально підвищити рівень вчасності і повноти виконання замовлень.



Отже, ТОС ламає стереотипи і виходить за рамки стандартної практики. Сутність її полягає у виявленні “вузького місця” бізнес-системи, підпорядкуванні всієї роботи системи особливостям і потребам цього “обмеження”, усуненні його і пошуку чергового обмеження для подальшого вдосконалення системи.

Відповідно до рівнів у керуванні підприємством можна було б здійснити первісну класифікацію управлінських інформаційних систем, згрупувавши їх у такі категорії:

- системи стратегічного керування;
- системи середньострокового керування;
- системи операційного керування;
- системи керування в реальному часі.

За ознакою структурованості завдань інформаційні системи поділяються на три категорії:

- структуровані (формалізовані) (*системи перед якими ставляться завдання, де відомі всі її елементи та взаємозв'язки між ними*);
- неструктуровані (неформалізовані) (*системи перед якими ставляться завдання, в яких неможливо виділити елементи і встановити між ними зв'язки*).
- частково структуровані.

У *структурованого* завдання вдається передати його зміст у формі математичної моделі, що має точний алгоритм вирішення. Такі завдання зазвичай доводиться вирішувати багато разів, і вони мають рутинний характер.

Метою використання інформаційної системи для вирішення структурованих завдань є повна автоматизація їх вирішення, тобто зведення ролі людини до нуля.

Рішення *неструктурованих* завдань через неможливість створення математичного опису та розробки алгоритму пов'язане з великими труднощами. Можливості використання тут інформаційної системи невеликі, рішення в таких випадках приймається людиною з евристичних міркувань на основі свого досвіду і непрямой інформації з різних джерел.

У практиці роботи будь-якої організації існує порівняно небагато повністю структурованих або зовсім неструктурованих завдань. Про більшість завдань можна сказати, що відома лише частина їх елементів та зв'язків між ними. Такі завдання називаються *частково структурованими*. У цих умовах можна

створити систему, інформація з якої аналізується людиною, що приймає рішення. Такі інформаційні системи є частково автоматизованими.

Інформаційні системи, які використовуються для вирішення частково структурованих задач, поділяються на два види:

- такі, що створюють управлінські звіти і зорієнтовані головним чином на оброблення даних (пошук, сортування, агрегування, фільтрацію). Використовуючи відомості, що містяться в цих звітах, керівник приймає рішення;
- такі, що розробляють можливі альтернативи рішення. Прийняття рішення при цьому зводиться до обрання однієї із запропонованих альтернатив.

Залежно від ступеня автоматизації інформаційних процесів в інформаційній системі визначаються:

- ручні інформаційні системи *(характеризуються відсутністю сучасних технічних засобів переробки інформації і виконанням усіх операцій людиною);*
- автоматичні інформаційні системи *(виконують всі операції з переробки інформації без участі людини);*
- автоматизовані інформаційні системи *(передбачають участь у процесі оброблення інформації і людини, і технічних засобів, причому головна роль відводиться комп'ютеру).*



З огляду на потребу постійного вдосконалення управління на основі впровадження досягнень науки першочерговим стає завдання запровадження адекватної сьогоденню та потребам суб'єкта господарювання управлінської інформаційної системи.

З кожним роком на українському ринку зростає кількість інформаційних систем різної спрямованості. Найбільшої цінності набувають комплексні управлінські системи, які мають багато функцій і гарантують якісне інформаційне забезпечення процесу управління основними бізнес-процесами будь-якого підприємства.

2.2. Структура інформаційної системи в управлінні підприємством

Доцільно сформувати загальне бачення складників інформаційної системи в управлінні підприємством. Структуру інформаційної системи становить сукупність окремих її частин, які називають *підсистемами*. Загальну структуру інформаційної системи можна розглядати як сукупність підсистем (рис. 2.5).

Підсистема — це частина системи, виокремлена за якою-небудь ознакою.



Рис. 2.5. Елементи інформаційної системи підприємства

Формування інформаційних потоків, що характеризують процеси управління підприємством відбувається за участі шести підсистем. Кожна з наведених підсистем безпосередньо впливає на процеси управління, причому процеси взаємодії відбуваються завдяки потокам інформації в межах загального інформаційного середовища.

Призначення **підсистеми обліково-аналітичного забезпечення** полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень. Обліково-аналітичний блок формалізує інформацію про діяльність підприємства в різних аспектах, відповідно до цільових запитів користувачів, а також надає можливість поглиблено аналізувати процеси управління. При цьому використовуються інформаційні потоки, що відображені у звітності і фіксують стан управлінської діяльності у сфері управління витратами не абстрактно, а використовуючи реальні факти та їх облікове відображення.

У контексті цього підсистему *інформаційного забезпечення* можна розглядати як сукупність єдиної системи класифікації та кодування інформації,

систем документації, схем інформаційних потоків, які циркулюють на підприємстві, а також методологію побудови баз даних.

Схеми інформаційних потоків відображають маршрути руху інформації та її обсяги, місця виникнення первинної інформації та використання кінцевої інформації. Завдяки аналізу структури подібних схем можна розробити заходи щодо вдосконалення всієї системи управління.

Побудова схем інформаційних потоків, що дозволяють виявити обсяги інформації й провести її детальний аналіз, забезпечує:

- виключення дублювальної та невикористаної інформації;
- класифікацію й раціональне подання інформації.

Методологія побудови баз даних базується на теоретичних засадах їх проектування.

1-й етап: обстеження всіх функціональних підрозділів підприємства з такими завданнями: зрозуміти специфіку та структуру її діяльності; побудувати схему інформаційних потоків; проаналізувати існуючу систему документообігу; визначити інформаційні об'єкти й відповідний склад реквізитів (характеристик), що описують їх властивості і призначення.

2-й етап: побудова концептуальної інформаційно-логічної моделі даних для сфери діяльності, обстеженої на 1-му етапі. У цій моделі повинні бути встановлені й оптимізовані всі зв'язки між об'єктами і їх реквізитами. Інформаційно-логічна модель є фундаментом, на якому буде створена база даних.

Підсистема технічного забезпечення — це комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи. Комплекс технічних засобів складається з:

- комп'ютерів будь-яких моделей;
- пристроїв збору, нагромадження, оброблення, передавання і виведення інформації;
- пристроїв передавання даних і ліній зв'язку;
- оргтехніки та пристроїв автоматичного знімання інформації;
- експлуатаційних матеріалів та ін.

Документацією оформляються попередній вибір технічних засобів, організація їх експлуатації, технологічний процес оброблення даних, технологічне оснащення.

Підсистема математичного та програмного забезпечення — це сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації мети і завдань інформаційної системи, а також нормального функціонування комплексу технічних засобів.

До засобів математичного забезпечення належать:

- засоби моделювання процесів управління;
- типові завдання управління;
- методи математичного програмування, математичної статистики, теорії масового обслуговування та ін.

До складу програмного забезпечення входять загальносистемні і спеціальні програмні продукти, а також технічна документація.

До *загальносистемного* програмного забезпечення належать комплекси програм, зорієнтованих на користувачів і призначені для вирішення типових завдань оброблення інформації. Вони служать для розширення функціональних можливостей комп'ютерів, контролю й управління процесом оброблення даних.

Спеціальне програмне забезпечення являє собою сукупність програм, розроблених при створенні конкретної інформаційної системи. До його складу входять пакети прикладних програм, що реалізують розроблені моделі різного ступеня адекватності і відображають функціонування реального об'єкта.

Технічна документація на розробку програмних засобів повинна містити опис завдань, завдання на алгоритмізацію, економіко-математичну модель задачі, контрольні приклади.

Підсистема організаційного забезпечення — це сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки й експлуатації інформаційної системи.

Організаційне забезпечення реалізує такі функції:

- аналіз існуючої системи управління суб'єкта господарювання, та виявлення задач, що підлягають автоматизації;
- підготовку завдань до вирішення на комп'ютері, включаючи технічне завдання на проектування інформаційної системи та техніко-економічне обґрунтування її ефективності;
- розробку управлінських рішень щодо складу та структури організації, методології вирішення завдань, спрямованих на підвищення ефективності системи управління.

Підсистема правового забезпечення — це сукупність правових норм, що визначають створення, юридичний статус і функціонування інформаційної системи, а також регламентують порядок одержання, перетворення і використання інформації. Головною метою правового забезпечення є зміцнення законності.

До складу правового забезпечення входять також закони, укази, постанови державних органів влади, накази, інструкції та інші нормативні документи, які регламентують основні процедури обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю підприємства.

2.3. Місце бухгалтерського обліку в інформаційній системі

Бухгалтерський облік є частиною загальної інформаційної системи, яка перетворює первинні дані, зафіксовані в документах, на продукт для управління. Таким продуктом є готова до споживання інформація. Без даних бухгалтерського обліку неможливо дати об'єктивну оцінку результатам господарської діяльності підприємства. На підставі облікової інформації створюється інформаційна основа для розвитку ринку та оцінювання ефективності функціонування підприємств. Отже, основою інформаційного забезпечення управління підприємством є бухгалтерський облік.

Система управління підприємством є сукупністю трьох підсистем: власне управління, об'єкта управління та інформаційної підсистеми. Інформаційна підсистема управління передусім базується на даних бухгалтерського обліку, що створює масив інформації, який характеризує стан об'єкта управління та ефект від виконання управлінських рішень. Інформація для управління надалі аналізується і відповідно до отриманих результатів готуються проекти управлінських рішень.

Інформаційна система загалом формується за допомогою перманентного нагромадження первинної інформації. Така інформація формується в процесі прийняття управлінських рішень та внаслідок взаємодії систем управління та відповідальних підрозділів підприємства, які приймають такі рішення. Впроваджена на підприємстві адекватна система бухгалтерського обліку повинна реалізовувати та організовувати контроль таких рішень з боку керівництва відповідними підрозділами.

Отже, основним завданням бухгалтерського обліку є формування повної та достовірної інформації про діяльність суб'єкта господарювання і його майновий стан, що необхідна внутрішнім користувачам бухгалтерської звітності – керівникам, засновникам, учасникам і власникам майна підприємства, а також зовнішнім – інвесторам, кредиторам тощо. Серед завдань облікової політики підприємства є належна організація перманентного організованого контролю та аналізу, нарощування, фіксування і обробки даних щодо результатів та процесів у господарській діяльності. Результатом цього процесу має бути досягнення ефективної можливості обробки нагромадженої інформації відповідно до заданих алгоритмів, цілей та стратегічних завдань підприємства.

Основоположним є мета та стратегія підприємства, його спеціалізація та набуті напрацювання. Місія змінюється, але досить повільно. Метою

підприємства загалом є досягти мети, використовуючи свої конкурентні переваги та здатність реалізовувати набуті досвід та знання, маркетингові підходи. Система взаємозв'язку місії підприємства з іншими компонентами управління подана на рис. 2.6. Аналіз кон'юнктури ринків та наявних внутрішніх ресурсів дає можливість сформулювати мету та стратегію підприємства. Стратегія, яка є системою поглядів на те, що підприємству належить робити для досягнення поставленої мети, повинна бути переведена в довгостроковий план дій, який потім втілюється в довгостроковому бюджеті.

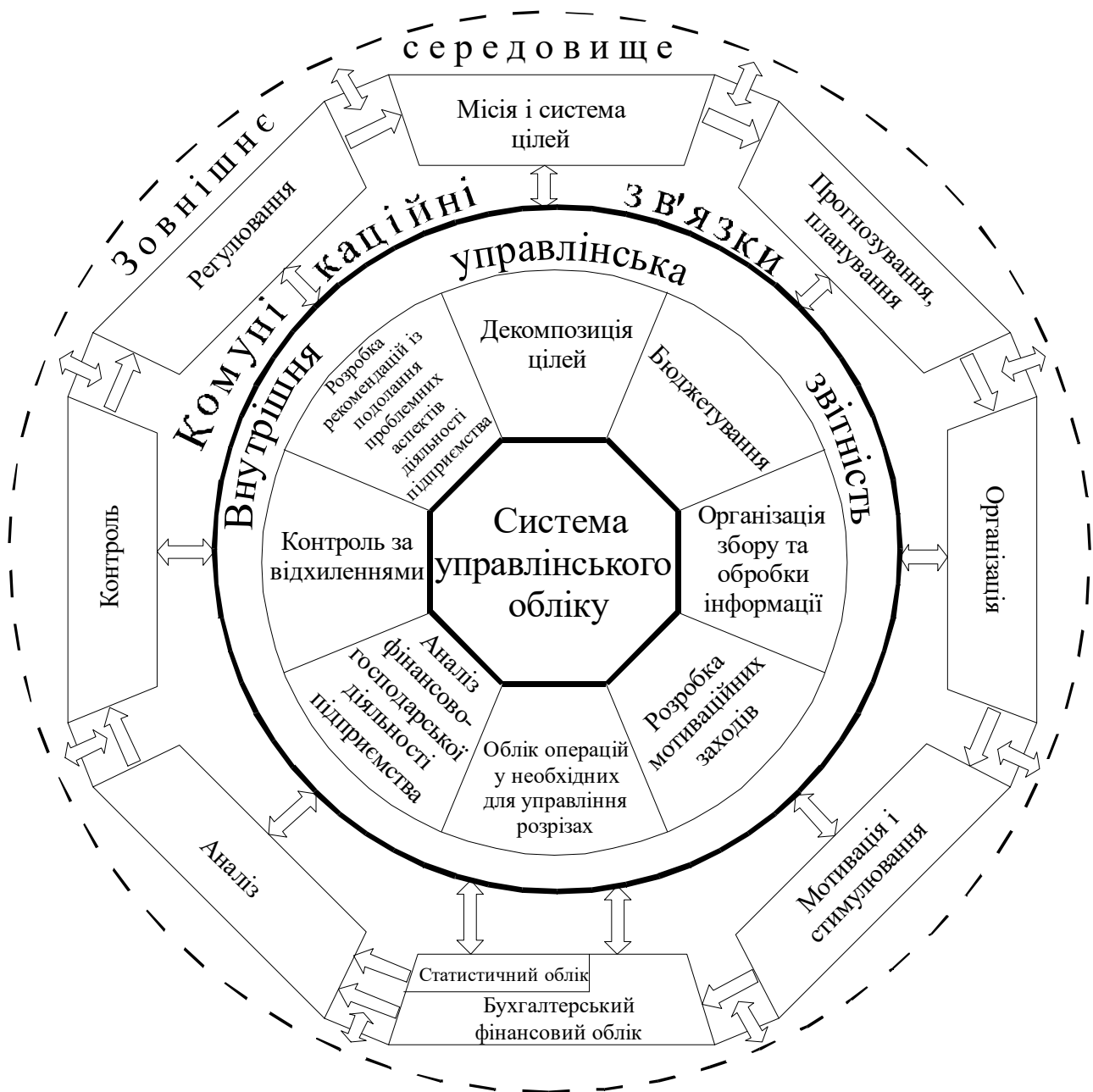


Рис 2.6. Модель взаємозв'язку системи управління з системою обліку

Бухгалтерський облік, відображаючи господарські процеси і явища в динаміці, дає змогу встановити тенденції і закономірності в розвитку керованого об'єкта, надаючи тим самим необмежені можливості для вчасного напрацювання оптимальних управлінських рішень з належним впливом на керований об'єкт.

Облік виступає у ролі інструмента, що забезпечує всі шаблі управління інформацією про стан суб'єктів управління. Досліджуючи місце і значення бухгалтерського обліку в системі господарського механізму, необхідно підкреслити його зв'язок з усіма елементами управління – плануванням, контролем, аналізом та ін. Саме облік є інформаційною базою, що забезпечує функціонування цих елементів, він також надає інформацію про ефективність управління загалом.

Тобто бухгалтерський облік є постачальником інформації про стан та напрями розвитку підприємства, а тому формує основу інформаційного забезпечення управління підприємством.

Отже, система обліку характеризує об'єкт управління – підприємство з усіма його особливостями, створює інформаційну основу його діяльності, ідентифікується з системою господарського механізму як складова частина, водночас входить до складу економічної системи управління у вигляді окремої підсистеми.

Схематично послідовність формування облікової інформації в межах інформаційних потоків зображено на рис. 1.2.



Отже, основою інформаційного забезпечення управління підприємством є бухгалтерський облік. Належне виконання завдань бухгалтерського обліку ілюструє частка облікових відомостей в інформаційній сукупності, що використовується у прийнятті управлінських рішень.

Питання для самоконтролю

1. Що мають на увазі під поняттями «система» та «інформаційна система»?
2. Що маємо на увазі, використовуючи поняття «інформаційне забезпечення», і в чому його суть?
3. Які переваги застосування сучасних управлінських інформаційних системи бенчмаркінг, "саме вчасно", KANBAN, тотального управління якістю (Total Quality Management), Шість сигм?



4. Яка структура інформаційної системи? Схарактеризуйте основні її компоненти.

5. Яке місце займає бухгалтерський облік в інформаційній системі підприємства?

Тестові завдання

1. Що маємо на увазі під терміном “система”?



а) будь-який об'єкт, який одночасно розглядається і як єдине ціле, і як об'єднана в інтересах досягнення поставлених цілей сукупність різномірних елементів;
б) процеси, що забезпечують роботу підприємства, зокрема прогнозування, планування, облік, аналіз, контроль і оцінювання;

в) взаємозалежна сукупність засобів, методів і персоналу, які використовуються для зберігання, обробки й подання даних, відомостей з метою вирішення користувачем окреслених завдань;

г) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдень способів її досягнення;

2. Управлінська інформаційна система – це:

а) будь-який об'єкт, який одночасно розглядається і як єдине ціле, і як об'єднана в інтересах досягнення поставлених цілей сукупність різномірних елементів;

б) процеси, що забезпечують роботу підприємства, зокрема прогнозування, планування, облік, аналіз, контроль і оцінювання;

в) взаємозалежна сукупність засобів, методів і персоналу, які використовуються для зберігання, обробки й подання даних, відомостей з метою вирішення користувачем окреслених завдань;

г) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдень способів її досягнення.

3. Які основні операції здійснюються в межах інформаційної системи?

а) планування, облік, контроль;

б) введення, оброблення і виведення;

в) аналітичний облік, синтетичний облік, звітність;

г) контролінг, шість сигм, бенчмаркінг.

4. Контролінг – це:

а) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдень способів її досягнення;

б) спеціальна саморегулююча система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства і охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг;

в) система, яка містить взаємопов'язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;

г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства.

5. Яка головна мета контролінгу?

а) зорієнтованість управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;

б) забезпечення економічної ефективності підприємства за умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень і поведінку витрат;

в) досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів співробітників і суспільства;

6. Тотальне управління якістю (TQM) — це:

а) інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені управлінці створюють підприємства й управляють ними шляхом визначення певної мети й віднайдення способів її досягнення;

б) спеціальна саморегулювальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства й охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг;

в) система, яка містить взаємопов'язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;

г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства.

7. Яка мета тотального управління якістю?

а) зорієнтованість управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;

б) забезпечення економічної ефективності підприємства за умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень і поведінку витрат;

в) досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства;

г) синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга їх потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

8. Система “саме вчасно” (*just-in-time system*) – це:

а) комплексна система управління запасами та виробництвом, яка полягає у виробництві або закупівлі потрібних товарів, матеріалів чи компонентів відповідної якості та кількості точно у необхідний момент;

б) спеціальна саморегулювальна система методів та інструментів, яка спрямована на функціональну підтримку менеджменту підприємства й охоплює інформаційне забезпечення, планування, координацію, контроль і внутрішній консалтинг;

в) система, яка містить взаємопов'язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;

г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участі керівництва та службовців усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей підприємства.

9. Яка мета системи “саме вчасно” (*just-in-time system*)?

а) зорієнтованість управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;

б) забезпечення економічної ефективності підприємства за умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень і поведінку витрат;

в) досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства;

г) синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга їх потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

10. Ключові показники ефективності (*Key Performance Indicators – KPI*) – це:

а) комплексна система управління запасами та виробництвом, яка полягає у виробництві або закупівлі потрібних товарів, матеріалів чи компонентів відповідної якості та кількості точно у необхідний момент;

б) система оцінювання, яка допомагає організації визначити досягнення стратегічної і тактичної (операційної) цілей;

в) система, яка містить взаємопов'язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;

г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок

до післяпродажного обслуговування за участі керівництва та службовців усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей підприємства.

11. Яка мета системи “канбан”?

- а) зорієнтованість управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;
- б) забезпечення економічної ефективності підприємства, за умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень і поведінку витрат;
- в) всі виробничі підрозділи заводу, включно з лінією кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості й у такі строки, які необхідні для виконання заданого підрозділом-споживачем замовлення;
- г) синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга їх потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

12. “Шість сигм” – це:

- а) комплексна система управління запасами та виробництвом, яка полягає у виробництві або закупівлі потрібних товарів, матеріалів чи компонентів відповідної якості та кількості точно у необхідний момент;
- б) підхід до вдосконалювання бізнесу, що прагне знайти і виключити причини помилок чи дефектів у бізнес-процесах шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які виявляються критично важливими для споживача;
- в) система, яка містить взаємопов’язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;
- г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування за участі керівництва та службовців усіх рівнів і за раціонального використання технічних можливостей підприємства.

13. За якими категоріями групуються управлінські інформаційні системи відповідно до рівнів керування підприємством:

- а) системи стратегічного керування; системи середньострокового керування; системи операційного керування; системи керування в реальному часі;
- б) структуровані (формалізовані), неструктуровані (неформалізовані), частково структуровані;
- в) такі, що створюють управлінські звіти і зорієнтовані головним чином на оброблення даних, такі, що розробляють можливі альтернативи рішення;
- г) ручні інформаційні системи, автоматичні інформаційні системи.

14. Сукупність яких підсистем є загальна структура інформаційної системи?

- а) інформаційного та технічного забезпечення;
- б) математичного забезпечення та програмного забезпечення;
- в) організаційного забезпечення та правового забезпечення;
- г) усі відповіді правильні.

15. Підсистема інформаційного забезпечення – це:

- а) підсистема, яка полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- б) комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи;
- в) сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації цілей і завдань інформаційної системи, а також нормального функціонування комплексу технічних засобів;
- г) сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки та експлуатації інформаційної системи.

16. Підсистема технічного забезпечення — це:

- а) підсистема, яка полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- б) комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи;
- в) сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації цілей і завдань інформаційної системи, а також для нормального функціонування комплексу технічних засобів;
- г) сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки та експлуатації інформаційної системи.

17. Підсистема математичного та програмного забезпечення — це:

- а) підсистема, яка полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- б) комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи;
- в) сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації мети й завдань інформаційної системи, а також нормального функціонування комплексу технічних засобів;
- г) сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки та експлуатації інформаційної системи.

18. Підсистема організаційного забезпечення — це:

- а) підсистема, яка полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- б) комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи;
- в) сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації мети й завдань інформаційної системи, а також для нормального функціонування комплексу технічних засобів;
- г) сукупність методів і засобів, що регламентують взаємодію працівників з технічними засобами і між собою в процесі розробки та експлуатації інформаційної системи.

19. Підсистема правового забезпечення — це:

- а) підсистема, яка полягає у вчасному формуванні й видачі достовірної інформації для прийняття управлінських рішень;
- б) комплекс технічних засобів, призначених для роботи інформаційної системи;
- в) сукупність математичних методів, моделей, алгоритмів і програм для реалізації мети й завдань інформаційної системи, а також для нормального функціонування комплексу технічних засобів;
- г) сукупність правових норм, що визначають створення, юридичний статус і функціонування інформаційної системи, а також регламентують порядок одержання, перетворення і використання інформації.

20. Що є основою інформаційного забезпечення управління підприємством?

- а) бухгалтерський облік;
- б) маркетинг;
- в) менеджмент;
- г) судово-бухгалтерська експертиза.

ТЕМА 3

ПРИНЦИПИ, МЕТОДИКИ І ТЕХНІКИ ПІДГОТОВКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЗВІТНОСТІ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо принципів, методики і техніки підготовки управлінської звітності.

План

- 3.1. Поняття, значення та вимоги до управлінської звітності.
- 3.2. Принципи управлінської звітності.
- 3.3. Форми та класифікація управлінської звітності.
- 3.4. Методики та техніки підготовки управлінської звітності.



Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Ковальчук Т. М. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : практикум / Т. М. Ковальчук, В. І. Кузь. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. – 192 с.
4. Бачинський В. І. Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність підприємств: теоретичні аспекти та практика застосування / В. І. Бачинський // Вісник Національного університету “Львівська політехніка” № 578. – Львів : НУЛП, 2007.
5. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні : монографія / П. О. Куцик ; ЛТЕУ. — Львів : ЛТЕУ, 2017. — 408 с.

3.1. Поняття, значення та вимоги управлінської звітності

Ефективне функціонування підприємств неможливе без створення надійного й вчасного інформаційного забезпечення процесу управління. Найважливішим складником генерування інформаційних ресурсів будь-якого підприємства є внутрішня управлінська звітність. Тобто звітність, яка формується за даними бухгалтерського обліку для управлінських потреб внутрішніх користувачів. Розробка її форм залежить від рівнів управління, рівня необхідної деталізації управління, її значимості та оперативності

Управлінська звітність є засобом інформаційного забезпечення процесу управління та передбачає інтеграцію вхідних інформаційних потоків, згенерованих різними підсистемами підприємства, організацію, методику і

техніку підготовки показників і їх узагальнення у визначених формах відповідно до конкретних вимог користувачів.

Є інші тлумачення управлінської звітності як:

- механізму, дія якого виявляється через формалізацію функцій управління у функції обліку;
- інструменту управління суб'єктом господарювання (засобу інформаційного забезпечення процесу управління; засобу моніторингу економічного стану підприємства);
- інструменту управління інформаційним забезпеченням (засобу адаптації та моніторингу облікової системи до потреб управління);
- елементу методу бухгалтерського обліку (засобу узагальнення (агрегації, синтезу) та надання облікової інформації),
- документа, вміст якого представляє економічну інформацію у певному наборі фактичних (історичних) та оцінкових (розрахункових) показників для порівняння їх планово-нормативних та досягнутих значень.

Таким чином, ***управлінська звітність*** це сукупність економічних показників щодо результатів господарювання за певний проміжок часу для задоволення потреб управлінського персоналу в оперативному режимі шляхом надання відповідних показників діяльності як в натуральній, так і у вартісній формах, що дозволяють оцінювати, контролювати, прогнозувати та планувати господарську діяльність підприємства та його структурних підрозділів.



Система показників звітності є інструментом управління, засобом, що показує ефективність самого управління через набір параметрів, що фіксуються в цій системі.

Управлінська звітність як система обліково-аналітичних показників є:

- абстрактною системою, оскільки вона генерується людським мисленням;
- складною детермінованою системою, оскільки має внутрішню

структуру, причому взаємодія різних елементів цієї системи відбувається за певними алгоритмами;

- динамічною системою, оскільки система показників управлінської звітності виявиться життєздатною, коли вона буде адекватно відображати зміни, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Ефективність системи внутрішньої звітності полягає в дотриманні низки умов, а саме у:

- ✓ формуванні масиву корисної для управління облікової інформації;
- ✓ узгодженні форм і змісту управлінської звітності;
- ✓ застосуванні функціонального методу нагромадження та підсумовування інформації;
- ✓ наявності персоналу відповідної кваліфікації;
- ✓ наявності комп'ютеризованої системи обробки даних.

Метою внутрішньої управлінської звітності є забезпечення управлінського персоналу всіх рівнів підприємства фінансовою та нефінансовою інформацією для прийняття управлінських рішень з досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей та завдань.

Користувачами внутрішніх звітів є адміністративний персонал, керівники (менеджери) функціональних служб та лінійні керівники, працівники підприємства.

У процесі формування внутрішньої **управлінської** звітності має бути забезпечення адекватності масиву звітної інформації потребам і можливостям її опрацювання на відповідному ієрархічному рівні управлінської піраміди.

За своїм змістом **управлінська** звітність має бути зорієнтована на вирішення конкретної управлінської проблеми та містити весь необхідний масив інформації.

Внутрішня звітність формується на запити менеджменту, її форми і набір показників не регламентовані.

Формування звітів для менеджерів повинне відповідати потребам управління на кожному рівні керівництва підприємством. Ці потреби індивідуальні, специфічні та багато в чому залежать від особливостей організації та технології виробництва суб'єкта господарювання.

Оскільки вища керівна група суб'єкта господарювання формує стратегічні цілі управління підприємством, вона повинна отримати інтегровану управлінську звітність, що дозволяє оцінити ступінь виконання поставлених завдань. Вона може містити дані, що характеризують фактичні результати виробничої, інвестиційної та фінансової діяльності компанії в цілому та в розрізі основних структурних підрозділів за минулий період або на будь-який момент, також результати аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства, планові та прогнозні показники діяльності підприємства на наступний період.



Керівникам середньої ланки, які здійснюють управління структурними підрозділами підприємства, необхідна інформація, що містить значення та аналіз ключових показників діяльності цих підрозділів у будь-який момент, а також інформацію про суміжні підрозділи та контрагентів.



Керівництву та спеціалістам структурних підрозділів, які відповідальні за реалізацію поточних та довгострокових цілей діяльності окремої ділянки, яку вони очолюють (майстри, керівники відділів, секторів тощо), необхідні звітні дані про результати цієї діяльності та плани її здійснення на найближчу перспективу з аналізом впливу основних внутрішніх виробничих факторів.

Основні вимоги до складання управлінської звітності подано на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Вимоги до внутрішньої управлінської звітності

Дотримання цих вимог забезпечить оперативний огляд діяльності, за яку несе відповідальність керівник відповідного рівня, подання йому інформації про ефективність його роботи, що дасть можливість встановити проблеми і прорахунки в керівництві та допоможе в обранні оптимальних варіантів вирішення проблем або запобігання їх виникненню.

Не у всіх випадках інформація для управління підприємством повинна бути максимально оперативною. Важливою є вчасність підготовки та подання управлінської звітності, яка характеризується частотою представлення періодичних звітів та інтервалом між закінченням періоду та часом, коли звітність потрапляє до керівника. Частота подання періодичних звітів залежить від часу, за який вміщена в них інформація стає застарілою, тобто перестає бути актуальною й корисною для оперативних управлінських рішень. Якась інформація повинна повідомлятися в момент виникнення, якась – щоденно, інші показники достатньо надавати користувачеві раз на тиждень, місяць і навіть рідше.

Проте одна й та сама інформація для менеджерів нижчого та середнього рівня може надаватися докладно і щоденно, а для дирекції підприємства в загальному вигляді і щотижня або раз на місяць.

Частина облікової інформації для управління може і повинна надходити користувачам у режимі реального часу при кожній зміні показників. Наприклад, для вищої управлінської ланки потрібна оперативна інформація про зміни курсів валют і тарифів на енергоносії, індекси фондового ринку та інше. Оперативною має бути звітність щодо неочікуваних простоїв, непродуктивних витрат та втрат, що істотно впливають на економіку підприємства та вимагають негайної реакції керівників середнього та нижчого рівнів управління.

Більшість показників звітності не вимагають такого ступеня оперативності. Дані про випуск продукції та напівфабрикатів, брак та інші відхилення від норм, кількість та вартість продаж зазвичай надаються щодня або щотижня.

Оцінювати рентабельність діяльності підприємства загалом та рентабельність окремих груп товарів (робіт та послуг) або секторів ринку, де вони реалізуються, дозволяють дані щомісячних управлінських звітів. При здійсненні довгострокових проектів інвестицій їх доцільно розбити на окремі етапи або види робіт, щоб щотижня або щомісяця відстежувати відхилення від запланованого виконання за обсягами та витратами на реалізацію проекту.

Інформація у звітності повинна відображатися лише та, яка є корисною для прийняття управлінських рішень. Кожен менеджер визначає межі такої інформації, виходячи з власних інформаційних потреб, тому на кожному підприємстві склад звітності і склад показників звітності буде різним.

Водночас представлена у звітності інформація повинна була достатньою для

розуміння суті та динаміки описуваних економічних процесів. Доцільно використовувати не лише кількісні, а й якісні критерії визнання інформації істотною. Використання кількісних критеріїв призводить до виникнення формалізму у відображенні операцій у звітності. Інформація, яку наводять у звітності, має бути достатньою для прийняття управлінських рішень користувачами. Разом з тим, інформація не повинна бути надмірною. У звітності повинна наводитися інформація, на підставі якої користувач інформації може приймати управлінські рішення без проведення додаткових розрахункових чи інших аналітичних процедур.

Зіставність показників передбачає, що кожна форма управлінської звітності має вихідний та кінцевий показники, які пов'язані між собою економічною логікою побудови елементів звітності.



Система внутрішньої звітності це один із найскладніших і найважливіших елементів обліку, що дозволяє керівництву підприємства, з одного боку, зрозуміти межі своїх можливостей в отриманні необхідних показників та виконавців, а також можливостей інформаційної та технічної служб, а з іншого боку – отримати ці дані оформлені належним чином, тобто у вигляді, в якому їх зручно використовувати для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3.2. Принципи управлінської звітності

Одним із найбільш поширених шляхів створення системи регулювання процесу формування внутрішньої управлінської звітності є розробка системи принципів. Принципи утворюють логічний базис формування управлінської звітності. Загальне визнання принципів формування управлінської звітності залежить від того, наскільки вони відповідають трьом критеріям: доцільності, об'єктивності та здійсненності.

Принципи управлінської звітності доцільно розглядати за чотирма групами:

- принципи першої групи характеризують теоретичну основу управлінської звітності (або концептуальні передумови формування звітності);
- принципи другої групи характеризують склад і структуру управлінської звітності;

- принципи третьої групи характеризують правила, порядок і умови відображення (зміст, структура, форма, елементи) економічної інформації у звітності;
- принципи четвертої групи забезпечують ефективне використання внутрішньої звітності відповідними користувачами (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Принципи формування управлінської звітності

“Принципи ефективності процесу бізнес-звітування”

(затверджено Міжнародною федерацією бухгалтерів (International Federation of Accountants)):

1. Вище керівництво повинне взяти на себе відповідальність за надання високоякісних звітів за допомогою створення ефективних процесів звітування. Керівний орган повинен продемонструвати прихильність до високоякісних звітів і забезпечити стратегічний підхід до формування і нагляду за процесами звітування підприємства.
2. Підприємство повинне встановити різні ролі, сфери відповідальності і можливості в процесі складання звітності, призначити відповідальних осіб і забезпечити співпрацю між тими суб'єктами, які беруть участь у процесі звітування.
3. Підприємство повинне розробити і впровадити ефективні цикли планування і контролю в контексті і взаємодії із більш широкими циклами планування і контролю.
4. Для забезпечення надання високоякісної інформації, підприємство повинне регулярно тримати контакт зі своїми внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами і зрозуміти їх потреби в інформації про минулу, поточну і майбутню діяльність підприємства.
5. Ґрунтуючись на результатах взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами і приймаючи міркування щодо співвідношення вигод і витрат, підприємство повинне визначити, який зміст треба включити у звітність, а також прийняти рішення щодо аудиторії, верстки і термінів публікації звітності.
6. Підприємство повинне використовувати найбільш сумісні базиси і стандарти бухгалтерської звітності, які найкраще відповідають запитам усіх суб'єктів, для яких ця звітність призначена.
7. Підприємство повинне визначити, яка інформація потрібно зафіксувати, обробити, проаналізувати і оприлюднити, і як організувати інформаційні процеси та пов'язані з ними системи для забезпечення ефективності звітування.
8. Підприємство повинне виявляти, аналізувати і обирати відповідні засоби комунікації і приймати рішення, як оптимізувати розподіл звітної інформації за допомогою різних каналів зв'язку.
9. Підприємство повинне гарантувати, що оприлюднена інформація достатньо аналізується та інтерпретується, перш ніж потрапляє на стіл внутрішнім і зовнішніми зацікавленим сторонам.
10. Підприємство повинне самостійно вирішувати, коли йому варто звертатися до внутрішньої або зовнішньої допомоги, щоб гарантувати одержання високоякісної звітності.
11. Підприємство повинне регулярно оцінювати процеси підготовки звітності і пов'язані з ним системи, з метою виявлення та здійснення подальших удосконалень, необхідних для підтримки ефективності звітування.

3.3. Форми та класифікація управлінської звітності

На основі внутрішньої звітності приймаються рішення на всіх рівнях управління організацією. Важливим елементом у прийнятті рішень є час, який проходить від одержання звіту до вироблення рішення і втілення його в управлінські дії. Істотне значення при цьому мають період формування і подання звіту, доступна форма внутрішнього звіту, розташування і подання відповідної інформації. Не може бути стандартного набору внутрішньої звітності з єдиними формами та інформаційною структурою. Внутрішня звітність індивідуальна. Вона заперечує шаблонний підхід.

Можна виокремити класифікаційні ознаки, що визначають загальні підходи до характеристики форм звітності (рис. 3.3).

Класифікаційні ознаки управлінських звітів				
За періодом подання	За змістом інформації	За рівнями управління	За обсягом інформації	За формами подання
- щорічні - щоквартальні - щомісячні - щотижневі - щоденні - подаються в міру виникнення відхилень	- комплексні - тематичні - аналітичні - за ключовими позиціями	- оперативні - поточні - підсумкові	- зведення - підсумкові - загальні(зведені)	- табличні - графічні - текстові - комбіновані
Види управлінських звітів				

Рис. 3.3. Класифікація управлінської звітності

Оптимальна частота подання звітності є похідною від призначення інформації і можливостей прийняття рішень, тобто від факторів, які визначають використання звітів в управлінні. Одні звіти потрібні частіше, інші рідше. Періодичність подання внутрішньої звітності коливається в значних межах.

Отже, внутрішні звіти можуть бути щорічними, щоквартальними, щомісячними, щотижневими, щоденними або представлятися в міру виникнення відхилень. Немає необхідності збільшувати частоту подання звітів, якщо неможливо прийняти рішення на основі такого звіту. Якщо преміювання персоналу проводиться поквартально, то немає сенсу у щомісячній інформації про виконання умов преміювання. Агрегування інформації і частота її подання корелюють між собою. На низових рівнях управління більш часті і більш докладні звіти. З переходом на більш високі рівні звітність подається дедалі рідше і містить більш укрупнені агреговані показники.

За змістом інформації внутрішні звіти поділяються на комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні, за ключовими показниками.

Комплексні підсумкові звіти подаються зазвичай за місяць або за інший звітний період (квартал, півріччя тощо) і містять інформацію про виконання планів і використання ресурсів за цей період; подаються регулярно і відображають доходи і витрати за центрами відповідальності, виконання кошторису витрат, рентабельність, рух грошових коштів та інші показники для загальної оцінки і контролю.

Тематичні звіти та звіти за ключовими показниками подаються в міру

виникнення відхилень за найбільш важливими для успішного функціонування показниками, такими, як обсяг продажів, втрати від браку, недопоставки на замовлення, графік виробництва продукції тощо.

Аналітичні звіти готуються тільки за запитами керівників і містять інформацію, що розкриває причини та наслідки результатів за окремими аспектами діяльності. Наприклад, причини, що впливають на перевитрату ресурсів, рівень продажів за секторами ринку, всебічна оцінка причин зміни рентабельності, аналіз ринку та використання виробничої потужності, чинники ризику діяльності у визначених напрямках і т. ін.

За рівнями управління розрізняють оперативні звіти, поточні та підсумкові звіти. Оперативні звіти формуються на низовому рівні управління в центрах відповідальності. Вони містять докладну інформацію для прийняття управлінських рішень. Складаються щотижня і щомісяця.

Поточні звіти містять агреговану інформацію для середнього рівня управління в центрах прибутку, центрах інвестицій, складаються з періодичністю від щомісячного до щоквартального.

Зведені звіти подаються для вищого управлінського персоналу організації, за ними приймаються стратегічні рішення і здійснюється загальний контроль діяльності та контроль управлінського персоналу на середньому, інколи – на нижньому рівні. Періодичність коливається від щомісячної до річної звітності.

Оперативна інформація призначена для низових центрів відповідальності, не повинна у незмінному вигляді подаватися на вищий рівень управління. Нижній рівень – це оперативні рішення з узгодження і виконання виробничих планів, використання ресурсів підрозділу. Ця інформація повинна узагальнюватись, об'єднуватись у більш загальні показники для подання на середній рівень управління. На вищому рівні управління вимагається ще вищий ступінь узагальнення інформації.

Приклади звітів про витрати для різних рівнів управління одного з підприємств (табл. 3.1, табл. 3.2, табл. 3.3).

Таблиця 3.1

Місячний звіт для віце-президента з виробництва, тис. грн

Контрольовані витрати	За кошторисом	Фактично	Відхилення, +/-	Небажанні відхилення
Утримання офісу	108 400	111 400	3000	-
Планування і розрахунки	92 400	96 600	4200	3000
Інші витрати	12 300	11 900	400)	-
Витрати цеху А	280 600	285 000	4400	4200!
Витрати цеху Б	389 440	382 650	(6790)	4400
Всього	883 140	887 550	4410	4410

Таблиця 3.2

Місячний звіт для начальника цеху Б, тис. грн

Контрольовані витрати	За кошторисом	Фактично	Відхилення, +/-	Небажанні відхилення
Загальновиробничі витрати:	21 340	19 68	(1660)	-
на оплату праці	63 200	64 300	1100	-
на комунальні послуги	10 700	8100	(2600)	1100
інші	110 000	113 070	3070	-
Витрати підрозділів:	136 000	131 700	(4300)	3070
Штампувального Фарбувального Збирального	136 000	131 700	(4300)	3070
Всього	389 440	382 650	(6790)	-

Таблиця 3.3

Місячний звіт для майстра штампувальної ділянки, тис. грн

Контрольовані витрати	За кошторисом	Фактично	Відхилення, +/-	Небажанні відхилення
Матеріальні основні	44 200	45 300	1100	1100
Пряма оплата праці	25 600	25 900	300	300
Спецінструмент	3850	2750	(1100)	450
Оплата праці обслуговуючого персоналу	12 430	12 880	450	700
Допоміжні матеріали	20 100	20 800	700	1620!
Інші витрати	1620	5440	3820	
Всього	110 000	113 070	3070	4170

За обсягом інформації внутрішні звіти поділяються на зведення, підсумкові звіти, загальні (зведені) звіти. Зведення – це короткі відомості про окремі показники діяльності підрозділу за короткий період, іноді за день, за тиждень. Підсумкові звіти складаються за місяць або за інший звітний період. Вони узагальнюють інформацію про контрольовані показники цього центру відповідальності. Загальні фінансові звіти складаються по організації в цілому і містять інформацію, що відповідає формам фінансової звітності, пристосованим для цілей внутрішнього управління.

За формами представлення внутрішні звіти складаються в табличній, графічній або текстовій формі. Таблична форма представлення внутрішньої звітності є найбільш прийнятною для користувачів. Адже велика частина внутрішньої звітної інформації виражається цифровими показниками, які найзручніше представляти в табличній формі. До неї всі звикли, вона стала традиційною. Треба правильно структурувати звітні показники, розділити їх на зони, виокремити головні, які вимагають особливої уваги, а найважливіше – постаратися викласти звіт на одній сторінці без використання зворотного боку. Для пояснень до звіту може бути додана записка з коментарями і розкриттям основних показників.

Графічна форма найбільш наочна, не треба тільки перевантажувати її графіками і діаграми, зайвою цифровою інформацією, намагатися вмістити в один графік (діаграму) усю наявну інформацію. Відображення більшого числа показників у цій формі ускладнює сприйняття інформації. Багато цифр наочніше представляти в табличній формі. Текстова форма подання інформації прийнятна в тих випадках, коли відсутня цифрова інформація, або її обсяг незначний, але треба докладно пояснити взаємозв'язок і значення інформації, що подається. Текстові звіти часто складають як додаток до звітів у табличній чи графічній формах.

Комбінована форма подання управлінської звітності втілює в собі поєднання декількох форм: табличної і текстової; табличної, графічної і текстової; графічної і текстової тощо. Вона дозволяє більш наочно та аналітично відобразити показники звіту, наприклад, до табличних показників наведено діаграми, та описані основні фактори впливу і варіанти управлінських рішень, перелік можливих коригувальних заходів, шляхів усунення негативних тенденцій тощо.

За користувачами інформації управлінські звіти поділяються на: звіти для керівників вищого рівня управління (адміністрації); звіти для менеджерів структурних підрозділів; звіти для менеджерів низової ланки.

За видами діяльності можна виокремити: звіти із закупівлі (заготівлі) запасів; звіти з виробництва готової продукції (робіт, послуг); звіти з реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг. За соціальним значенням управлінські звіти поділяють на: звіти з соціального розвитку колективу; звіти з реалізації заходів збереження навколишнього середовища; звіти зі створення соціальної інфраструктури в зоні діяльності підприємства.

Також варто враховувати, що з розвитком сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій і спеціалізованих систем комп'ютеризації управлінського обліку з'являється можливість формувати складні інтегровані управлінські звіти, які можуть належати одночасно до декількох різних класифікаційних груп, оскільки вони одночасно відповідають декільком характеристикам. Це є однією із причин недоцільності розробки універсальної класифікації внутрішньої управлінської звітності, яка може бути застосована на всіх підприємствах.

Управлінські звіти є досить різноманітними, а це зумовлює наявність різних методик і технік їх формування, які викладаємо в наступному параграфі.

3.4. Методики та техніки підготовки управлінської звітності

Наявність різних методик і технік формування управлінських звітів визначається різноманітними чинниками. Так, вони залежать від впровадження, чи невпровадження на підприємстві інформаційних технологій і комп'ютерної техніки. Реалізація найбільш повних і оперативних можливостей управлінської звітності забезпечується сучасними підходами та комплексами комп'ютерних програм. Варто зазначити, що окремі підприємства (наприклад, середні та малі) можуть формувати управлінські звіти вручну.

В узагальненому вигляді методику формування управлінської звітності подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.4

Методика підготовки економічної інформації та формування управлінської звітності

Назва етапу	Суть етапу
Планування (визнання) потрібної інформації	Визначення основних параметрів діяльності, суб'єктів та об'єктів управління
Збір інформації	Формування каналів надходження інформації
Обробка інформації	Визначення засобів та алгоритмів обробки інформації
Систематизація інформації	Побудова узагальнення моделі
Аналіз інформації	Дослідження чутливості моделі
Контроль інформації (основних параметрів)	Контроль результатів на кожному етапі та в цілому
Корекція параметрів інформації (показників)	Доповнення, зміна основних параметрів одержаної інформації (повтор циклу)

Методика формування управлінської звітності зазнає впливу залежно від обраних підходів до управління підприємством (форм і моделей підприємства (компанії)).

Методика формування управлінської звітності повинна розроблятися таким чином, щоб забезпечити можливість представлення менеджерам відповідного рівня необхідної їм інформації в найкоротші терміни після закінчення звітного періоду.

Техніка підготовки управлінської звітності ґрунтується на загальнонаукових і спеціальних методах та прийомах, наведених у табл. 3.2.

Методи і прийоми формування управлінської звітності підприємств

Методи	Прийоми
Інституціональний	Розрахунок трансакційних витрат, витрат на зовнішні ефекти (соціальних витрат, екологічних, опортуністичних витрат тощо).
Класичної політекономії	Облік витрат на фактори виробництва: облік змінних витрат (прямих витрат на виготовлення продукції, витрат оборотного капіталу); облік постійних витрат (необоротного капіталу); облік історичних витрат, розрахунок собівартості.
Неокласичний	Розрахунок точки безбитковості, маржинальний аналіз, факторний аналіз, регресивний аналіз, диференційні розрахунки (та інші математичні методи та прийоми), функції мінімізації витрат, максимізації прибутку, прийоми перерозподілу ЗВВ, оцінка альтернативних витрат, витрат часу, облік створення доданої вартості, розрахунок витрат на основі життєвого циклу продукту, аналіз чутливості, дерево рішень, облік витрат на пошук інформації, дисконтування грошових потоків, аналіз інвестиційних проектів та строків окупності.
Мікроекономічний	Вивчення попиту та пропозиції, порівняльний аналіз, графічного представлення, калькуляція, розрахунок еластичності, рівноважної ціни.
Лінгвістичний	Використання термінів інших наук: мікроекономіки (оцінка, ціна, цінність, вартість, дисконт, інформація, ризик, переваги, корисність, стратегія, мотивація, комунікація тощо); обліку (доходи, виручка, витрати, собівартість, активи, зобов'язання тощо).
Прогностичний	Формування прогнозової управлінської звітності (розрахунок прогнозних показників виручки тощо).
Моделювання	Моделювання нормативного обліку, податкове моделювання, моделювання витрат і калькулювання, моделювання фінансових результатів, звітності, моделювання грошових потоків.
Статистичний аналіз	Методи статистичного аналізу, що застосовуються в СППР, можуть бути розділені на класи: описової статистики; перевірки статистичних гіпотез; регресійного аналізу; дисперсійного аналізу; аналізу категоріальних даних; багатовимірного аналізу; дискримінантного (кластерного) аналізу; аналізу часових рядів; статистичного планування експериментів, статистичного контролю (зокрема, якості).
Методи СППР	Інформаційний пошук, інтелектуальний аналіз даних, пошук знань у базах даних, міркування на основі прецедентів, імітаційне моделювання, еволюційне числення, генетичні алгоритми, нейронні сіті, ситуаційний аналіз, когнітивне моделювання.

Ці методичні та технічні підходи сприяють досягненню поставленої мети – формуванню якісної інформації за різноманітними управлінськими запитами в управлінській звітності.

Питання для самоконтролю



1. Що таке внутрішня управлінська звітність і яка мета її формування?
2. На яких принципах ґрунтується процес складання внутрішньої управлінської звітності?
3. За якими ознаками класифікують внутрішню управлінську звітність?
4. З яких етапів складається процес формування внутрішньої управлінської звітності?
5. Які методики і техніки застосовують при складанні внутрішньої **управлінської** звітності?

Тестові завдання



1. Чинники, які обумовлюють необхідність вирішення питань щодо порядку складання управлінської звітності та форм представлення інформації у ній:

а) система управлінського обліку і внутрішньої управлінської звітності не підлягає регламентуванню з боку державних органів, є внутрішньою справою кожного підприємства та організації, власним ноу-хау і створюється виключно при потребі в управлінській інформації керівних органів господарюючого суб'єкта;

б) складність матеріально-технічних і економічних умов господарської діяльності обумовлює складність інформаційних взаємозв'язків у системі управління та наявність внутрішніх протиріч інтересів різних користувачів (серед менеджерів різних операційних рівнів та функціональних підрозділів), що вимагає подальшого розвитку сфери інформаційних комунікацій суб'єкта господарювання;

в) система внутрішньої управлінської звітності може бути найбільш повною і ефективною лише за умов використання комп'ютерних систем і належного програмного забезпечення, що спонукає додаткові витрати підприємств, а, відтак, останні повинні мати можливість поступового впровадження окремих видів внутрішньої управлінської звітності на основі пріоритетності (важливості) облікової інформації для прийняття управлінських рішень;

г) усі відповіді правильні.

2. Принципи, за якими формуються управлінські звіти:

а) усі звіти мають бути адресними і конкретними; поточні звіти повинні містити оперативну інформацію, корисну для прийняття управлінських рішень;

б) форми звітності мають враховувати психологічні особливості та рівень підготовленості конкретного менеджера, для якого підготовлено звіт; звіти не повинні бути перевантажені надлишковими даними, у той же час уся представлена в них інформація має бути систематизована;

в) витрати на підготовку внутрішньої управлінської звітності не повинні перевищувати економічного ефекту від її використання;

г) усі відповіді правильні.

3. Управлінська звітність – це:

а) комплекс взаємопов'язаних даних і розрахункових показників, згрупованих за окремими підрозділами, сегментами та по підприємству в цілому, що відображують функціонування підприємства як суб'єкта господарської діяльності;

б) сукупність правових норм, що визначають створення, юридичний статус і функціонування інформаційної системи, а також регламентують порядок одержання, перетворення і використання інформації;

в) система, яка містить взаємопов'язані елементи управління і спрямована на забезпечення реалізації стратегічних завдань підприємства в умовах динамічного й невизначеного підприємницького середовища на основі оптимального використання існуючого потенціалу підприємств;

г) концепція, що передбачає всебічне та добре скоординоване використання систем і методів управління якістю у всіх сферах діяльності від досліджень і розробок до післяпродажного обслуговування при участі керівництва та службовців усіх рівнів і при раціональному використанні технічних можливостей підприємства.

4. Метою внутрішньої управлінської звітності є:

а) орієнтація управлінського процесу на досягнення цілей, що стоять перед підприємством;

б) забезпечення економічної ефективності підприємства за умов впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на рівень і поведінку витрат;

в) забезпечення управлінського персоналу всіх рівнів підприємства (організації) фінансовою та нефінансовою інформацією для прийняття управлінських рішень з досягнення стратегічних, тактичних і оперативних цілей і завдань;

г) синхронізація процесів доставки матеріальних ресурсів і готової продукції в необхідних обсягах точно до того моменту, коли ланки логістичного ланцюга їх потребують для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем.

5. Користувачі внутрішніх звітів:

а) банки та страхові компанії;

б) державна фіскальна служба України;

в) адміністративний персонал, керівники (менеджери) функціональних служб та лінійні керівники, працівники підприємства;

г) міністерства та відомства, у підпорядкуванні яких знаходиться підприємство.

6. Внутрішня управлінська звітність повинна складатись на основі концепцій:

а) підзвітності (відповідальності) внутрішніх органів управління;

б) сегментування та організаційного поділу діяльності підприємства і бізнес-процесів;

в) фінансової незалежності та діяльності;

г) правильні відповіді а і б.

7. Вимоги до внутрішньої звітності:

- а) доцільність; об'єктивність і точність; оперативність;
- б) лаконічність; адресність; гнучкість та однорідна структура;
- в) зрозумілість і осяжність інформації; оптимальна частота подання;
- г) усі відповіді правильні.

8. Якісна вимога до фінансової звітності “доцільність” означає, що:

- а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;
- б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;
- в) вона повинна представлятися до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;
- г) у звітності не повинно бути зайвої, надлишкової інформації.

9. Якісна вимога до фінансової звітності “об'єктивність і точність” означає, що:

- а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;
- б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;
- в) вона повинна представлятися до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;
- г) у звітності не повинно бути зайвої, надлишкової інформації.

10. Якісна вимога до фінансової звітності “оперативність” означає, що:

- а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;
- б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;
- в) вона повинна представлятися до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;
- г) у звітності не повинно бути зайвої, надлишкової інформації.

11. Якісна вимога до фінансової звітності “стислість” означає, що:

- а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;
- б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;
- в) вона повинна представлятися до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;
- у звітності не повинно бути зайвої, надлишкової інформації.

12. Якісна вимога до фінансової звітності “порівнянність” означає, що:

- а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;

б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;

в) вона повинна представлятися до терміну, коли вона є необхідною для прийняття рішень;

г) є можливості використовувати звітну інформацію для роботи різних центрів відповідальності.

13. Якісна вимога до фінансової звітності “адресність” означає, що:

а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;

б) внутрішні звіти не повинні містити суб'єктивної думки і упереджених оцінок, ступінь похибки у звітах не має заважати прийняттю обґрунтованих рішень;

в) внутрішня звітність повинна потрапити до відповідального керівника та інших зацікавлених осіб, але за умови дотримання ступеня конфіденційності, встановленої в організації;

г) є можливості використовувати звітну інформацію для роботи різних центрів відповідальності.

14. Якісна вимога до фінансової звітності “ефективність” означає, що:

а) інформація, що узагальнюється у внутрішніх звітах, повинна відповідати меті, заради якої вона була підготовлена;

б) витрати на складання внутрішньої звітності повинні бути зіставлені з вигодами від отриманої управлінської інформації;

в) внутрішня звітність повинна потрапити до відповідальному керівнику та іншим зацікавленим особам, але за умови дотримання ступеня конфіденційності, встановленої в організації;

г) можливості використовувати звітну інформацію для роботи різних центрів відповідальності.

15. За змістом інформації внутрішні звіти поділяються на:

а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;

б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;

в) зведення, підсумкові, загальні (зведені) звіти;

г) табличні, графічні, текстові звіти.

16. Комплексні підсумкові звіти представляються:

а) регулярно і відображають доходи і витрати за центрами відповідальності, виконання кошторису витрат, рентабельність, рух грошових коштів та інші показники для загальної оцінювання і контролю;

б) в міру виникнення відхилень за найбільш важливими для успішного функціонування показниками, такими як обсяг продажів, втрати від браку, недопоставки на замовлення, графік виробництва продукції тощо;

в) тільки за запитами керівників і містять інформацію, що розкриває причини та наслідки результатів за окремими аспектам діяльності;

г) формуються на низовому рівні управління в центрах відповідальності.

17. Тематичні звіти та звіти за ключовими показниками подаються:

- а) регулярно і відображають доходи і витрати за центрами відповідальності, виконання кошторису витрат, рентабельність, рух грошових коштів та інші показники для загальної оцінювання і контролю;
- б) в міру виникнення відхилень за найбільш важливими для успішного функціонування показниками, такими як обсяг продажів, втрати від браку, недопоставки на замовлення, графік виробництва продукції тощо;
- в) тільки за запитами керівників і містять інформацію, що розкриває причини та наслідки результатів за окремими аспектам діяльності;
- г) формуються на низовому рівні управління в центрах відповідальності.

18. Аналітичні звіти готуються:

- а) регулярно і відображають доходи і витрати за центрами відповідальності, виконання кошторису витрат, рентабельність, рух грошових коштів та інші показники для загальної оцінювання і контролю;
- б) в міру виникнення відхилень за найбільш важливими для успішного функціонування показниками, такими як обсяг продажів, втрати від браку, недопоставки на замовлення, графік виробництва продукції тощо;
- в) тільки за запитами керівників і містять інформацію, що розкриває причини та наслідки результатів за окремими аспектам діяльності;
- г) формуються на низовому рівні управління в центрах відповідальності.

19. За рівнями управління розрізняють:

- а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;
- б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;
- в) зведення, підсумкові, загальні (зведені) звіти;
- г) табличні, графічні, текстові звіти.

20. Оперативні звіти формуються:

- а) на низовому рівні управління в центрах відповідальності та містять детальну інформацію для прийняття управлінських рішень;
- б) для середнього рівня управління в центрах прибутку, центрах інвестицій, складаються з періодичністю від щомісячного до щоквартального та містять агреговану інформацію;
- в) для вищого управлінського персоналу організації; за цими звітами приймаються стратегічні рішення і здійснюється загальний контроль діяльності та контроль управлінського персоналу на середньому, інколи – на нижньому рівні;
- г) усі відповіді правильні.

21. Поточні звіти формуються:

- а) на низовому рівні управління в центрах відповідальності та містять детальну інформацію для прийняття управлінських рішень;
- б) для середнього рівня управління в центрах прибутку, центрах інвестицій, складаються з періодичністю від щомісячного до щоквартального та містять агреговану інформацію;

в) для вищого управлінського персоналу організації; за цими звітами приймаються стратегічні рішення і здійснюється загальний контроль діяльності та контроль управлінського персоналу на середньому, інколи – на нижньому рівні;

г) усі відповіді правильні.

22. Зведені звіти подаються:

а) на низовому рівні управління в центрах відповідальності та містять детальну інформацію для прийняття управлінських рішень;

б) для середнього рівня управління в центрах прибутку, центрах інвестицій, складаються з періодичністю від щомісячного до щоквартального та містять агреговану інформацію;

в) для вищого управлінського персоналу організації; за цими звітами приймаються стратегічні рішення і здійснюється загальний контроль діяльності та контроль управлінського персоналу на середньому, інколи – на нижньому рівні;

г) усі відповіді правильні.

23. За обсягом інформації внутрішні звіти поділяються на:

а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;

б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;

в) зведення, підсумкові, загальні (зведені) звіти;

г) табличні, графічні, текстові звіти.

24. Зведені внутрішні звіти:

а) це короткі відомості про окремі показники діяльності підрозділу за короткий період, іноді за день, за тиждень;

б) узагальнюють інформацію про контрольовані показники певного центру відповідальності;

в) містять інформацію, що відповідає формам фінансової звітності, пристосованим для цілей внутрішнього управління;

г) усі відповіді правильні.

25. Підсумкові внутрішні звіти:

а) короткі відомості про окремі показники діяльності підрозділу за короткий період, іноді за день, за тиждень;

б) узагальнюють інформацію про контрольовані показники певного центру відповідальності;

в) містять інформацію, що відповідає формам фінансової звітності, пристосованим для цілей внутрішнього управління;

г) усі відповіді правильні.

26. Загальні внутрішні звіти:

а) це короткі відомості про окремі показники діяльності підрозділу за короткий період, іноді за день, за тиждень;

б) узагальнюють інформацію про контрольовані показники певного центру відповідальності;

в) містять інформацію, що відповідає формам фінансової звітності, пристосованим для цілей внутрішнього управління;

г) усі відповіді правильні.

27. За формою представлення внутрішні звіти поділяються на:

а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;

б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;

в) зведення, підсумкові, загальні (зведені) звіти;

г) табличні, графічні, текстові звіти.

28. За користувачами внутрішні звіти поділяються на:

а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;

б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;

в) звіти для керівників вищого рівня управління (адміністрації); звіти для менеджерів структурних підрозділів; звіти для менеджерів низової ланки;

г) табличні, графічні, текстові звіти.

29. За видами діяльності внутрішні звіти поділяються на:

а) комплексні, тематичні (за ключовими показниками), аналітичні;

б) оперативні, поточні та підсумкові звіти;

в) звіти із закупівлі (заготівлі) запасів; звіти з виробництва готової продукції (робіт, послуг); звіти з реалізації готової продукції, товарів, робіт, послуг;

г) табличні, графічні, текстові звіти.

ТЕМА 4

ОЦІНЮВАННЯ ОЧІКУВАНИХ ВИТРАТ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо моделі прийняття управлінських рішень та практичних навичок щодо формування релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат.

План

4.1. Модель прийняття управлінських рішень та критерії визначення релевантної інформації.

4.2. Аналіз релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат при прийнятті поточних управлінських рішень.

4.3. Аналіз релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат при прийнятті довгострокових управлінських рішень.

4.4. Використання інформаційних технологій для формування даних про витрати діяльності.



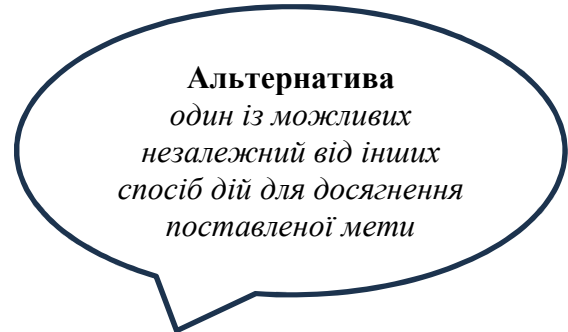
Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. "Облік і оподаткування": Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Корягін М. В. Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління діяльністю суб'єктів господарювання: [монографія] / [за заг. ред. д.е.н., проф. М. Г. Білопольського] ; [Макіївський економ.-гуманіт. ін.-т]. – Донецьк : Східний видавничий дім, 2012. – 372с.
4. Куцик П.О. Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві / Куцик П. О, Бачинський В. І., Кузьмінська, К. І., Чабанюк О. М. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. – 2022.– 2(43). – С.25–32. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3363>
5. Скрипник С. В. Особливості автоматизації обліку підприємств у сучасних умовах. Економіка та держава / Скрипник С. В., Франчук І. Б., Шепель І. В. // 2020. – № 10. – С. 39–45. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.39
6. Фаріон І. Д. Управлінський облік / І. Д. Фаріон. Т. М. Писаренко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
7. Щербініна С. А., Климко О. Г., Марочко Т. Р. Застосування економіко-математичного моделювання для аналізу діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/61.pdf.

4.1. Модель прийняття управлінських рішень та критерії визначення релевантної інформації

Прийняття рішення – цілеспрямований вибір з кількох альтернативних варіантів такої дії, що забезпечує досягнення обраної мети або розв’язання певної проблеми.

Прийняття тактичних рішень складається з вибору альтернатив, результат яких виявляється негайно або через короткий проміжок часу. Загальною метою прийняття стратегічних рішень є вибір з кількох альтернатив стратегії, яка сприяла б встановленню довгострокової конкурентної переваги.



Управлінське рішення – це результат вибору суб’єктом управління способу дій, спрямованих на вирішення поставленого завдання в існуючій чи спроектованій ситуації. Управлінські рішення спрямовані на розв’язання конкретних управлінських завдань, які характеризуються:

- невизначеністю, а в деяких випадках і суперечливістю умов;
- недостатністю інформації про можливі способи їх вирішення та чітких алгоритмів вирішення;
- необхідністю вирішення в обмежений час.

Здебільшого прийняття рішення передбачає вибір з кількох альтернативних варіантів того варіанта, який найкращим чином уможлиблює досягнення необхідних результатів.

Мета прийняття рішення являє собою вираження бажаного стану, який повинен виникнути як результат прийняття рішення. Кожна мета характеризується змістом, тимчасовим періодом, об’єктивною необхідністю дії і масштабом. Зміст мети є величиною, на яку повинен впливати вибір альтернативи. Вона може визначатися:

- ❖ окремою величиною (наприклад, прибуток, дохід, витрати та ін.);
- ❖ зміною величини (наприклад, збільшення доходу від реалізації);
- ❖ співвідношенням двох величин (наприклад, рентабельність, оборотність).

Багато рішень є унікальними і процес їх прийняття не може бути визначений строгими правилами, конкретними кроками і чіткою послідовністю. Проте в аналізі процесу прийняття управлінських рішень можна виокремити найбільш загальні етапи, які притаманні більшості з них.

Рекомендований процес прийняття рішень описують такі шість етапів:

- 1) визнання і визначення проблеми;
- 2) виявлення альтернатив можливих рішень цієї проблеми; відхилення альтернатив, явно непридатних;

3) визначення витрат та вигод, пов'язаних із кожною з припустимих альтернатив. Класифікація витрат і вигод на релевантні і нерелевантні. Виключення з поля зору нерелевантних витрат і вигод;

4) підсумок релевантних витрат і вигод для кожної з альтернатив;

5) оцінка якісних факторів;

6) вибір альтернатив з найбільшою загальною вигодою (приклад 4.1).

Приклад 4.1

Збільшення потужностей для складських приміщень і виробництва

- Будівництво нових потужностей
- Оренда більших потужностей, здача в суборенду власних потужностей
- Оренда додаткових потужностей
- Оренда складського приміщення
- Вивільнення необхідної площі через скорочення виробництва та купівлю необхідних деталей

Альтернатива 4:
змінні виробничі витрати – 345 000 \$,
оренда складу – 135 000 \$
Альтернатива 5:
Купівельна ціна деталей – 460 000 \$

Альтернатива 4 – 480 000 \$
Альтернатива 5 – 460 000 \$
Диференціальні витрати – 20 000 \$

Надійність постачальника, якість деталей власного виробництва та купованих комплектувальних, стабільність цін на ринку, трудові відносини в колективі, імідж підприємства

Продовження виробництва деталей, оренда складських приміщень

Ці шість етапів визначають просту модель прийняття рішень. *Модель прийняття рішень* — це набір процедур, виконання яких приведе до прийняття рішення. Найпоширенішими серед поточних управлінських рішень є рішення щодо: спеціального замовлення; розширення чи скорочення діяльності; виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні; методу визначення ціни продукту (послуги).

Рішення щодо спеціального замовлення означає прийняття або відмову від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке передбачає використання вільних виробничих потужностей підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде реалізована, є нижча за звичайну ціну або навіть менша за собівартість виробництва цієї продукції (виконання послуг).

Рішення щодо розширення чи скорочення діяльності передбачає вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або

скорочення обсягу його діяльності. Сегментом може бути продукція, тип замовника, географічний район або інший елемент діяльності підприємства.

Рішення щодо виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні полягає у встановленні більш вигідних умов діяльності підприємства та у визначенні величини можливої економії витрат.

Рішення щодо ціноутворення є необхідною умовою здійснення підприємницької діяльності, оскільки прибутковість бізнесу безпосередньо залежить від установаження оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу. Тому одне з основних питань управління діяльністю підприємства — встановлення ціни, яка б забезпечила задовільний рівень рентабельності.

З метою прийняття оптимального рішення щодо поставленої проблеми підприємство має розглянути принаймні два альтернативних варіанти її вирішення і зробити між ними вибір на підставі аналізу доходів та витрат, пов'язаних з кожним із них.

Ухвалення поточних (оперативних) рішень базується на концепції диференційного аналізу. Диференційний аналіз являє собою процес оцінки наслідків упровадження тієї чи іншої альтернативи. Цей підхід передбачає виділення диференційних доходів та диференційних витрат, тобто таких показників, величина яких за певних умов може відрізнятися від тієї величини, яка виникла б за інших умов. Диференційні доходи являють собою додаткові доходи, отримані внаслідок зростання обсягу продажу. Диференційні витрати – додаткові витрати, що пов'язані з додатковим виготовленням або реалізацією продукції. Диференційний аналіз ураховує всі витрати (як змінні, так і постійні), що змінюються під впливом конкретного рішення. Отже, диференційні дані являють собою різницю між альтернативними рішеннями. Зазначений підхід спрямований на виокремлення та оцінку серед усіх даних тільки релевантних показників.

Прийняття ефективних управлінських рішень, залежить від вміння фахівця з управлінського обліку розмежовувати релевантну й нерелевантну інформацію, а також правильно застосовувати релевантні дані в процесі аналізу існуючих альтернатив.

Управлінське рішення, ухвалене на основі релевантної інформації має безпосередній вплив на об'єкт управління, адже аналіз проблемної ситуації, визначає алгоритм та інструментарій конкретної програми дій.

Процес прийняття рішень – це вибір із декількох альтернатив, що передбачає **шість послідовних етапів:**

I етап – “З’ясування проблеми”. Виявлення причин виникнення проблемної ситуації, що призвела до зміни поведінки покупця: поява альтернативної продукції на ринку; посилення конкуренції; невдоволення якістю виробленої продукції, тощо.

II етап – “Визначення критеріїв”. З’ясування пріоритетних критеріїв (кількісних чи якісних), оскільки вони, зазвичай, суперечать один одному. Зокрема, підвищення якості продукції суперечить рішенню щодо мінімізації витрат на її виробництво.

III етап – “Ідентифікація альтернатив”. Вибір однієї альтернативи з-поміж кількох, які ідентифікуються керівниками центрів відповідальності.

IV етап – “Розроблення моделі рішення”. Формування моделі прийняття рішення, що ґрунтується на елементах попередніх етапів та передбачає розуміння проблеми, алгоритму та інструментарію щодо її вирішення.

V етап – “Збір даних”. Збір та обробка даних, які безпосередньо стосуються проблемної ситуації, а також шляхів та альтернатив щодо її вирішення.

Релевантними вважаються витрати, які:

- пов’язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішень, тобто для різних рішень релевантні дані будуть різні;
- стосуються тільки майбутнього, тобто їх можна уникнути при виборі однієї з альтернатив.

Отже, під час оцінювання існуючих альтернатив ті доходи та витрати, які зростатимуть або зменшуватимуться внаслідок прийняття того чи іншого рішення, є релевантними. Відповідно показники, на які прийняте рішення не впливає, вважаються нерелевантними і до уваги не беруться. Тому для прийняття поточних рішень важливо змінити традиційний підхід до аналізу інформації, який звичайно застосовують у фінансовому обліку. Наприклад, нарахування амортизації основних засобів у фінансовому обліку розглядаються як витрати звітного періоду. Проте з метою прийняття рішення про можливість реалізації об’єкта основних засобів (планування майбутніх операцій) такі витрати в подальших розрахунках участі не беруть, оскільки вони є витратами минулих періодів, які вже неможливо змінити будь-якими діями.

У процесі прийняття поточних рішень дотримуються наступних правил:

- якщо альтернативний вибір впливає на величину витрат, але доходи при цьому залишаються незмінними, то найкращий з альтернативних варіантів є той, що веде до найменших диференційних витрат;
- якщо альтернативний вибір впливає водночас на величину витрат і на величину доходів, то найкращим вважається той альтернативний варіант, який забезпечує більший диференційний прибуток;
- для обґрунтування вибору тієї чи іншої альтернативи необхідно порівнювати загальні величини доходів і витрат, оскільки значення окремих показників на одиницю продукції може залежати від обсягу діяльності.

Результати аналізу релевантної інформації та обґрунтування альтернативних рішень щодо проблемної ситуації акумулюється у внутрішніх управлінських звітах, які подають керівники центрів відповідальності вищому керівництву. Зміст, форма, періодичність складання й подання управлінської звітності встановлюється індивідуально на кожному підприємстві.

Послідовність дій щодо підготовки інформації для прийняття поточних управлінських рішень наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Послідовність дій у процесі прийняття оперативних (поточних) управлінських рішень

Важливо пам'ятати, що рішення мають ухвалюватися з урахуванням не тільки кількісних, але й якісних показників. Наприклад, такі чинники, як престиж підприємства, моральні обов'язки тощо, не можуть бути виміряні у кількісному виразі, але справляють значний вплив на рішення керівника. Тому економічна оцінка існуючих альтернатив має проводитися за обома вказаними напрямками, навіть якщо відомо, що врахування якісних чинників спричинить зростання величини загальних витрат з метою досягнення поставленої мети.



Отже, удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень і відповідно підвищення якості прийнятих рішень досягається за рахунок використання наукового підходу, моделей і методів прийняття рішень. Загальними проблемами моделювання є недостовірні передумови, інформаційні обмеження, погане використання результатів і надмірні витрати. Формування наукового підходу до прийняття рішення спонукає розробити визначений план у вигляді взаємозалежних між собою процесів підготовки, обґрунтування, прийняття і введення рішення в дію.

4.2. Аналіз релевантної інформації для оцінювання очікуваних витрат при прийнятті поточних управлінських рішень

Аналіз тісно пов'язаний зі всіма функціями управління і забезпечує їх виконання, а тому є всезагальною функцією управління. Прийняття оптимальних управлінських рішень перетворилося зараз у дуже важливу проблему. Аналіз бере участь у всіх етапах процесу прийняття управлінського рішення і сприяє покращенню управлінської діяльності.

Управлінський аналіз – це аналіз бізнес-діяльності з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Від правильності і результативності управлінського аналізу залежить основний результат – прибуток, який згодом стає об'єктом фінансового аналізу, тобто кожен і цих видів аналізу вирішує своє завдання єдиної стратегії аналізу на підприємстві.

Рішення щодо спеціального замовлення. Для прийняття рішення щодо спеціального замовлення необхідно визначити собівартість виробництва одиниці продукції, яка базується на релевантних витратах, та порівняти її з ціною, що пропонується. При цьому релевантними можуть бути як постійні, так і змінні витрати. У разі, якщо ціна спеціального замовлення більша, ніж релевантні виробничі витрати на одиницю продукції, спеціальне замовлення варто прийняти (приклад 4.2).

Приклад 4.2

ТзОВ “ТЕРРА ФУД” виготовляє молочні суміші для морозива та коктейлів, ціна якого 38 грн/кг, а річний обсяг виробництва та продажу — 40 000 кг. При цьому постійні витрати становлять 260 000 грн, а загальна величина всіх витрат — 1 060 000 грн. У літній період року підприємство розглядає можливість виконання додаткового одноразового замовлення на 5000 кг. Покупець має змогу придбати у ТзОВ “ТЕРРА ФУД” суміш за ціною 28 грн/кг. Проведені дослідження показали, що у процесі виробництва задіяно лише 80 % виробничих потужностей.

Розв'язок

Релевантні витрати на виробництво кожної додаткової одиниці молочної суміші становитимуть:

$$(1060\,000 - 260\,000) / 40\,000 = 20 \text{ грн/кг.}$$

Економічний ефект від прийняття замовлення:

$$(28 - 20) * 5000 = 40\,000 \text{ грн.}$$

Коментар

Запропонована замовником ціна (28 грн/кг) дає змогу не тільки покрити всі витрати на виготовлення додаткової партії молочної суміші, але й отримати додатковий прибуток. Отже прийняття даного рішення є економічно обґрунтованим.

Рішення щодо припинення виробництва продукту (скорочення сегменту діяльності). Необхідність рішення стосовно скорочення діяльності найчастіше виникає за наявності у підприємства збиткового сегмента, оскільки традиційно

вважається, що ліквідування такого сегмента та (або) заміна його іншим сегментом збільшить прибуток підприємства в цілому. Проте для прийняття зазначеного типу рішення необхідно з'ясувати, чи покриває збитковий сегмент свої власні витрати. При цьому “критичним” кількісним показником, який обґрунтовує необхідність його ліквідації, можна вважати відсутність у нього маржинального доходу. Звідси, релевантними будуть дані про всі прямі витрати сегмента, тобто як змінні, так і про постійні, безпосередньо пов’язані з ним (приклад 4.2).

Продовження прикладу 4.2

ПрАТ “Індар” – це підприємство з повним технологічним циклом виробництва генно-інженерних інсулінів. Підприємство виготовляє три види продукції, дані про які подані нижче у табл. 4.1).

Таблиця 4.2.1

Звіт про фінансові результати

тис грн

Показник	Гепарин	Тіоктодар	Протаміну сульфат	Разом
Продаж	60 000	25 000	15 000	100 000
Прямі матеріали	23 000	10 000	9000	42 000
Пряма заробітна плата	10 000	8000	2000	20 000
Змінні накладні витрати	4000	5000	1500	10 500
Постійні накладні витрати*	7500	6000	1500	15 000
Разом витрат	44 500	29 000	14 000	87 500
Прибуток (збиток)	15 500	(4 000)	1000	12 500

*постійні накладні витрати розподіляються пропорційно прямій заробітній платі

Керівник підприємства розглядає можливість припинити виробництво медичного препарату “Тіоктодар” та розпочати роботу над засобами імунпрофілактики (вакцинами). Виявлено, що ліквідація виробництва медичного препарату “Тіоктодар” дозволить вивільнені виробничі потужності та ресурси спрямувати на виробництво засобів імунпрофілактики, зокрема медичний препарат “Ваксігріп”.

Дослідження попиту на ринку медичного препарату “Ваксігріп”, а також технології його виробництва дозволили спрогнозувати такі показники (тис грн):

- 1) чистий дохід від реалізації – 35 000 тис. грн;
- 2) змінні витрати – 15 000 тис грн, у тому числі витрати на оплату праці – 9000 тис грн;
- 3) спеціальні постійні витрати – 3000 тис грн.

Які будуть економічні наслідки від припинення рішення щодо припинення виробництва медичного препарату “Тіоктодар”, або переорієнтації ПрАТ “Індар” на виробництво засобу імунпрофілактики “Ваксігріп”?

Продовження прикладу 4.2

Розв'язок

Таблиця 4.2.2

Вплив рішення щодо ліквідації виробництва збиткового продукту на фінансовий результат підприємства

тис. грн

Показник	Результат рішення
Доходи від реалізації (диференційні доходи)	Зменшення на 25 000
Витрати діяльності (диференційні витрати)	Зменшення на 23 000 (10 000 + 8000 + 5000)
Маржинальний дохід	Зменшення на 1000 (25 000 – 23 000)
Прибуток	Зменшення на 2000

Коментар

Рішення про припинення виробництва медичного препарату “Тіоктодар” буде збитковим для підприємства, оскільки із 29 000 тис грн витрат, віднесених на даний продукт, лише 23 000 тис грн можна уникнути, решта 5000 тис грн буде перерозподілено на інші продукти ПрАТ “Індар”, що в поєднанні з втратою доходу від реалізації, призведе до зменшення прибутку підприємства на 2000 тис грн.

До уваги беруться лише ті витрати, які безпосередньо пов'язані з виробництвом конкретного продукту, тобто змінні витрати. Величина постійних накладних витрат, які несуться підприємством при виготовленні усіх медичних препаратів залишається незмінною за будь-яких умов і до уваги не береться

Таблиця 4.2.3

Вплив рішення щодо заміни виробництва збиткового продукту на фінансовий результат підприємства

тис грн

Показник	Гепарин	Ваксігріп	Протаміну сульфат	Разом
Продаж	60 000	35 000	15 000	110 000
Змінні витрати	37 000	15 000	12 500	64 500
Маржинальний дохід	23 000	10 000	2 500	35 500
Прямі постійні витрати		3000		3000
Маржа сегмента	23000	7000	2500	32500
Постійні накладні витрати*	7143	6429	1428	15 000
Прибуток (збиток)	15857	571	1072	17500

Коментар

Прогнозна ефективність лінії з виробництва нового медичного препарату показує додатну маржу сегмента, тобто цей показник становить 7000 тис. грн, що свідчить про можливість даного сегменту покрити свої власні витрати. Окрім цього, проведений аналіз показав, що у випадку заміни медичного препарату “Тіоктодар” на препарат “Ваксігріп” підприємство отримає прибуток на 5000 тис. грн більше, в той час як просто припинити виробництво збиткового продукту навпаки призведе до зменшення прибутку на 2000 тис грн. Отже рішення щодо заміни одного продукту на інший є економічно обґрунтованим

Рішення щодо виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні. Для прийняття рішення стосовно виготовлення напівфабрикатів у власному

виробництві чи придбання їх на стороні необхідно порівняти ціну придбання одного напівфабрикату з витратами на його виготовлення власними силами. При цьому релевантними даними будуть: купівельна ціна за одиницю, змінні витрати на виробництво одиниці та частка постійних виробничих витрат, якої можна уникнути. Крім того, варто враховувати можливі витрати, наприклад, дохід від передачі вільних виробничих потужностей в оренду, який буде втрачено у разі продовження власного виробництва. Якщо підприємство розглядає можливість відмовитися від закупівлі необхідних компонентів і розпочати власне виробництво, крім виробничих витрат можуть зрости також адміністративні та інші витрати.

При економічному обґрунтуванні рішення “купувати чи виробляти” як базовий варіант зазвичай розглядається варіант “виробляти”, після чого вартість варіанта “купувати” оцінюється як різниця між економією на змінних витратах і втратою економії на релевантних постійних витратах:

$$R_{\text{куп}} = (C_{\text{куп}} - C_{\text{вир}}) \times Q - C_{\text{пост}},$$

$C_{\text{вир}}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Виробляти”;

$C_{\text{куп}}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Купувати”;

$C_{\text{пост}}$ – економія постійних витрат при варіанті “Купувати”.

У разі якщо диференційні витрати варіанта “Купувати” негативні, цей варіант найбільш прийнятний. В іншому випадку підприємству вигідно вибрати варіант “Виробляти”. Варто зазначити, що рішення “Виробляти” дає керівництву підприємства можливість повного контролю виробничого процесу. З іншого боку, рішення “Купувати” дозволяє залучити до виконання робіт спеціалізовану організацію, що має компетенцію і досвід роботи у відповідній сфері. Тому при прийнятті рішення варто брати до уваги не тільки економічні характеристики, а й міркування неформального характеру.

Приклад 4.3

ТЗОВ “Еко-Львів” займається виробництвом продукції для збору відходів. У виробництві контейнерів для зберігання небезпечних та медичних відходів необхідно використовувати комплектуючу деталь. Ціна однієї деталі у постачальника – 150 грн. Для забезпечення запланованого обсягу виробництва контейнерів у рік необхідно придбавати 30 000 деталей. Підприємство розглядає можливість виготовлення зазначеної деталі власними силами, оскільки існуючі виробничі умови дають змогу це зробити без додаткових капітальних інвестицій. Витрати на виготовлення однієї деталі згідно з розрахунками наведено в табл. 4.3.1.

Таблиця 4.3.1

Витрати на виробництво комплектуючої

Показник	На одиницю, грн
Прямі матеріали	60
Пряма заробітна плата	35
Змінні накладні виробничі витрати	24
Прямі постійні накладні виробничі витрати	19
Постійні накладні витрати загальновиробничого характеру	37
Разом	175

Продовження прикладу 4.3

Чи варто ТЗОВ “Еко-Львів” самостійно виготовляти комплектуючу для контейнерів для зберігання небезпечних та медичних відходів, чи доцільно її купувати?

Розв’язок

Таблиця 4.3.2

Аналіз релевантних витрат

Альтернатива 1 Купувати комплектуючу		Альтернатива 2 Виробляти комплектуючу самостійно	
Показник	Сума, грн	Показник	Сума, грн
Ціна придбання	150	Прямі матеріали	60
		Пряма заробітна плата	35
		Змінні накладні виробничі витрати	24
		Прямі постійні накладні виробничі витрати	19
Разом	150		138
Диференційні витрати			12

Економічний ефект при прийнятті рішення “Виробляти” буде складати:

$$(150 - 119) * 30\,000 = 930\,000 \text{ грн.}$$

або

$$12 * 30\,000 = 360\,000 \text{ грн.}$$

** Необхідно звернути увагу, що за відсутності у підприємства вільних виробничих потужностей рішення могло б бути іншим. Так, якщо підприємство вирішує розпочати власне виробництво комплектуючої і за рахунок цього зменшити виробництво інших продуктів, то втрачений через це маржинальний дохід буде розглядатися як можливі*

Під час прийняття усіх розглянутих вище рішень варто також брати до уваги чинники якості, такі як надійність постачальника, дії конкурентів, можливість швидко відновити власне виробництво, реакція працівників підприємства, суспільства тощо.



Отже, управлінський аналіз, з одного боку, є видом економічного аналізу, а з іншого – складовою частиною управлінського обліку, призначеною для задоволення інформаційних потреб менеджменту з метою прийняття оптимальних управлінських рішень. Управлінський аналіз є стержневим чинником підвищення ефективності прийняття рішень в процесі управління складними економічними об'єктами. Зумовлено це тим, що без аналізу економічного середовища підприємства неможливо сформулювати проблемну ситуацію, визначити мету функціонування та вибрати найбільш ефективні шляхи їх реалізації.

4.3. Аналіз релевантної інформації для прийняття довгострокових рішень

Довгострокові рішення пов'язані з процесом планування, встановленням цілей та пріоритетів, фінансуванням й використанням визначених критеріїв для вибору довгострокових активів. Довгострокові рішення передусім пов'язані із плануванням і фінансуванням проектів капітальних інвестицій.

Довгострокові або стратегічні рішення, це рішення, які пов'язані з майбутніми можливостями, які прогнозуються, і потребують конкретних кроків сьогодні або ж найближчим часом. Об'єктом таких рішень зазвичай є інвестиції з метою збільшення виробничих потужностей, опанування нових ринків, розробка нових виробів, тощо. Поряд із стратегічними рішеннями (керівники) менеджери приймають рішення, пов'язані з використанням ресурсів у процесі операційної діяльності. Такі рішення називають коротстроковими або поточними. Вони стосуються головним чином нижчого та середнього рівнів управління. Об'єктом таких рішень можуть бути ціна продукції, скорочення або розширення обсягів виробництва певних виробів, прийняття спеціальних замовлень.

Предметом інвестиційного аналізу є причинно-наслідкові зв'язки економічних процесів і явищ в інвестиційній діяльності, а також її соціально-економічна ефективність. Їх дослідження дозволяє дати правильну оцінку досягнутим результатам, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, обґрунтувати бізнес-плани та інвестиційні рішення.

Об'єктом інвестиційного аналізу є фінансово-господарська діяльність підприємств в контексті взаємозв'язку з техніко-організаційними, соціальними та іншими умовами інвестиційної діяльності.

Суб'єкти інвестиційного аналізу – це користувачі аналітичної інформації, що безпосередньо або опосередковано зацікавлені в результатах і досягненнях інвестиційної діяльності підприємства. До їх числа, передусім, належать власники, керівництво, персонал, постачальники, покупці, кредитори, держава (в особі податкових, статистичних та інших органів, які аналізують інформацію з погляду своїх інтересів для ухвалення інвестиційних рішень).

Рішення про капітальні інвестиції подібні до поточних управлінських рішень, проте мають одну основну відмінність – більш довгостроковий горизонт планування (оскільки рішення про капітальні інвестиції зазвичай

забезпечують отримання доходу протягом кількох років). На відміну від поточних рішень, рішення про капітальні інвестиції передбачають витрачання

Приклади довгострокових рішень:

- ❖ автоматизація виробництва
- ❖ заміна обладнання
- ❖ розширення виробництва
- ❖ оренда чи купівля активу
- ❖ вибір обладнання та інші

значних ресурсів для отримання майбутніх вигід за 5, 10 та навіть 20 років. Такі рішення завжди справляють великий вплив на майбутнє, а тому мають бути ретельно обміркованими. Адже за результатами прийнятих довгострокових рішень виникає ризик щодо великих обсягів ресурсів і одночасно вони впливають на майбутній розвиток фірми. Переважно кожен суб'єкт господарювання володіє обмеженими ресурсами, які використовуються для збереження та підвищення рівня його довгострокової прибутковості. Помилкові рішення про капітальні інвестиції можуть бути згубними.

Наприклад: якщо компанія не робить інвестицій в автоматизоване виробництво, тим часом як конкуренти роблять, це може призвести до значних втрат частки ринку внаслідок неможливості конкурувати, базуючись на якості, ціні, витратах та термінах доставки. Конкуренти, які мають сучасніше обладнання, мають можливість виробляти більше продукції з нижчими витратами та з вищою якістю. Таким чином, прийняття правильних рішень про капітальні інвестиції є надзвичайно важливим для довготривалого виживання та покращення своїх ринкових позицій.

Процес прийняття інвестиційних рішень часто здійснюється на основі бюджетування капітальних інвестицій. Існує два види проектів бюджетування капітальних інвестицій: незалежні проекти та взаємовиключні проекти.

Незалежні проекти — це проекти, які за умови їх прийняття чи відхилення не впливають на грошові потоки інших проектів.

Наприклад: менеджери маркетингового відділу та відділу досліджень і розробок спільно пропонують створення нової продуктової лінії, що вимагає значних витрат на формування робочого капіталу та обладнання. Якщо інші лінії не розглядаються, а нова лінія не є додатковою до вже існуючих продуктових ліній, то таке рішення про капітальні інвестиції посідає незалежну позицію. Оскільки проект є незалежним від інших пропозицій, він може оцінюватися за своїми власними характеристиками.

Показник	Сума, грн
Розрахунковий річний дохід від продажу нової продукції	146 000
Розрахункові річні витрати на виробництво нової продукції:	
- амортизація нового устаткування	40 000
- інші виробничі витрати	88 857
- разом витрат	128 857
Операційний прибуток	17 143
Податок на прибуток	3086
Чистий прибуток	14057

Другий тип інвестиційних проектів вимагає від підприємства здійснити вибір з кількох альтернатив, які забезпечують однотипний результат. Прийняття

однієї з альтернатив унеможливорює прийняття іншої. Таким чином, взаємовиключні проекти — це проекти, які за умови їхнього прийняття унеможливають прийняття всіх інших конкуруючих проектів.

Наприклад: автоматизована система внесення готівки на банківський рахунок може давати такі вигоди (у порівнянні з ручною системою): менші витрати на послуги банку, підвищення продуктивності, зниження витрат на паперові форми, більша цілісність даних, нижчий рівень витрат на навчання, збереження часу, необхідного для узгодження з банком інформації про рух готівки. Необхідно оцінити ці вигоди у грошовому вимірі.

При прийнятті довгострокового рішення щодо взаємовиключних проектів менеджери беруть до уваги інформацію, чи будуть відшкодовані вихідні витрати результатами від здійснення капітальних вкладень та чи забезпечать вони прийнятну віддачу. Роблячи оцінку, менеджер приймає рішення на основі прийнятності незалежних проектів і порівнює конкуруючі проекти за їхніми економічними перевагами.

Для прийняття рішення про капітальні інвестиції менеджер повинен приблизно підрахувати обсяг та розподіл у часі грошових потоків, оцінити ризик інвестицій та розглянути очікуваний вплив проекту на прибутки фірми. Одним із

найважчих завдань є оцінка грошових потоків. Розробляючи прогнози, менеджер повинен визначити та оцінити кількісно вигоди, пов'язані з запропонованими проектами.

Наприклад: TastyFood розглядає можливість заміни існуючої ручної системи обробки депозитів на автоматичну систему. При обговоренні розглядалися різні типи автоматизованих систем. Якщо розглядаються три різні автоматизовані системи, то всього налічуємо чотири альтернативи: існуюча система, а також три потенційно нові системи. Оскільки вибирається одна система, то три інших відкидаються; вони є взаємовиключними.

Що розуміють під “прийнятною віддачею”?

Загальновизнаним є те, що будь-який новий проект повинен покривати альтернативну вартість інвестованих коштів. Наприклад, якщо кошти на інвестиційний проект були вилучені підприємством з грошового ринку, де встановлено ставку 12% річних, то проект капітальних інвестицій мусить забезпечувати принаймні 12% віддачі (прибуток, який був би отриманий, якби гроші залишилися на депозитному рахунку в банківській установі). Звичайно, кошти для інвестування надходять з різних джерел, і мають різну альтернативну вартість. Віддача, яка має бути отримана, визначається поєднанням альтернативних вартостей різних джерел. Таким чином, якщо компанія використовує два джерела, одне з яких з альтернативною вартістю 4%, а інше – 6%, тоді прибуток, який необхідно отримати, знаходиться в межах між 4% та 6%, залежно від співвідношення обсягів залучень з кожного джерела.

Для прийняття довгострокових рішень про капітальні інвестиції використовується *чотири основні методи*, якими керуються менеджери при прийнятті чи відхиленні потенційних інвестицій. Ці методи включають як недисконтні, так і дисконтні підходи до прийняття довгострокових рішень (для кожного підходу обговорюються по два методи). *Недисконтовані моделі* не враховують зміну вартості грошей з часом, тоді, як дисконтні моделі докладно її розглядають.

При використанні *недисконтних моделей* розраховують:

- ❖ період окупності;
- ❖ облікову норму рентабельності.

Період окупності – це час, потрібний підприємству для повернення початкових інвестицій.

Якщо щорічні грошові потоки проекту очікуються однаковими щороку, для обчислення періоду окупності проекту можна використати таку формулу (приклад 4.4):

Період окупності = Початкові інвестиції / Річний грошовий потік.

Приклад 4.4

Початкові інвестиції в проект становлять 1 600 000 грн. Підприємство очікує отримати від проекту щороку однаковий грошовий потік 400 000.

Який період окупності цього проекту?

Розв'язок

$$\text{Період окупності} = 1600000 / 400000 = 4$$

Коментар

Період окупності проекту становить 4 роки

Історична довідка

У середині 50-х років лише 9% великих підприємств використовували дисконтні моделі. У 1975 р. виявлено, що дисконтні моделі використовують 66% великих фірм, а більшість усіх інших використовували їх як вторинний метод для прийняття відповідних рішень. Те саме дослідження виявило, що понад половина фірм використовували недисконтні моделі як основний чи вторинний метод оцінки. У 1988 р. вже понад 80% фірм як основний метод оцінки для рішень про капітальні інвестиції використовували дисконтні моделі.

Якщо ж грошові потоки не рівні, період окупності обчислюють, додаючи щорічні грошові потоки, доки початкові інвестиції не будуть відшкодовані (приклад 4.5).

Приклад 4.5

Обладнання для мийки автомобілів потребує капітальних інвестицій в сумі 3 000 000 грн. Обладнання планують використовувати 5 років. При цьому очікувані щорічні грошові потоки такі:

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Річний грошовий потік	500 000	1 200 000	1 500 000	1 300 000	1 200 000

Який період окупності обладнання для мийки автомобілів?

Менеджери, що приймають рішення про капітальні інвестиції, здебільшого обирають інвестиційні проекти з коротшим періодом окупності.

Якщо необхідно обчислити період окупності інвестицій за частину року, то припускають, що грошові потоки надходять рівномірно протягом року.

Розв'язок

Рік	Непокрите вкладення (на початок року)	Щорічний грошовий потік
1	3 000 000	500 000
2	2 500 000	1 200 000
3	1 300 000*	1 500 000
4	-	1 300 000
5	-	1 200 000

* На початку 3 року необхідно 1 300 000 грн для повернення інвестицій. Оскільки очікується надходження чистого грошового потоку у сумі 1 500 000 грн, то необхідно тільки 0,9 року для повернення зазначених інвестицій:

$$1\,300\,000 / 1\,500\,000 = 0,9 \text{ року.}$$

Коментар

Період окупності обладнання для мийки автомобілів становить 2,9 роки

Одним із напрямів використання періоду окупності є встановлення максимального періоду окупності для всіх проектів та відхилення будь-якого проекту, який перевищує цей рівень. Період окупності може використовуватися також як міра ризику, адже чим більше часу потрібно для того, щоб проект окупив себе, тим більш ризикованим він є. Підприємства з більш ризиковими грошовими потоками можуть потребувати коротшого періоду окупності для інвестиційних проектів. Підприємства, що мають проблеми з ліквідністю також можуть бути більше зацікавленими в проектах зі швидкою окупністю. Ще однією критичною проблемою є моральне старіння. У деяких галузях ризик морального старіння є високим; фірми, що належать до цих галузей, будуть зацікавлені у швидкому поверненні інвестицій. Період окупності може використовуватися для вибору серед

конкуруючих альтернатив. За цим підходом інвестиції з найкоротшим періодом окупності мають перевагу над інвестиціями з довгими періодами окупності.

Як підсумок необхідно зазначити, що період окупності забезпечує менеджерів інформацією, яка може бути використана для того, щоб допомогти:

- контролювати ризик, пов'язаний із невизначеністю майбутніх грошових потоків;
- мінімізувати вплив інвестицій на проблеми підприємств з ліквідністю;
- контролювати ризик старіння;
- контролювати вплив інвестицій на показники діяльності.

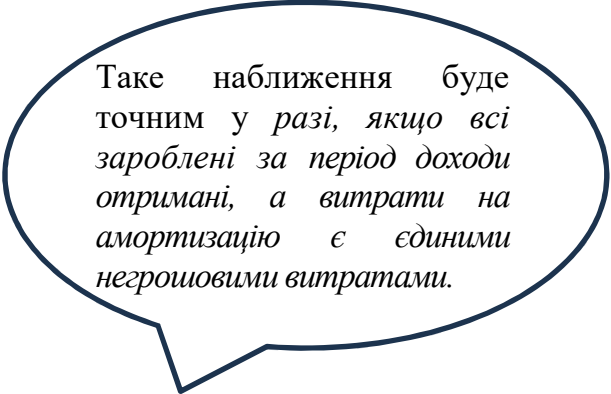
Проте метод має значні недоліки: він ігнорує сукупну прибутковість проекту та зміну вартості грошей з часом.

Хоч обчислення періоду окупності може бути корисним для менеджера, покладатися лише на нього при прийнятті рішень про капітальні інвестиції нерозсудливо.

Облікова норма рентабельності вимірює віддачу проекту, базуючись на прибутку, а не на грошових потоках. Облікова норма рентабельності обчислюється за такою формулою:

$$\text{Облікова норма рентабельності} = \frac{\text{Середній прибуток}}{\text{Початкові інвестиції}} \quad (\text{середні інвестиції})$$

Середній прибуток від проекту обчислюють, додаючи чистий прибуток за кожен рік проекту, а потім ділячи суму на кількість років. Середній чистий прибуток можна наближено обчислити, віднімаючи середню амортизацію від середнього грошового потоку (приклад 4.6).



Таке наближення буде точним у разі, якщо всі зароблені за період доходи отримані, а витрати на амортизацію є єдиними негрошовими витратами.

На відміну від періоду окупності, облікова норма рентабельності враховує прибутковість проекту; але, як і період окупності, ігнорує зміну вартості грошей з часом.

Сукупність методів оцінювання ефективності інвестиційної діяльності можна умовно поділити на три основні напрями: аналіз доцільності вкладення коштів в певний проект; оцінювання ефективності окремих проектів; оцінювання ефективності безпосередньо інвестиційної діяльності. Основною метою інвестиційної діяльності є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах її розвитку.

Приклад 4.6

Обладнання для мийки автомобілів потребує капітальних інвестицій в сумі 3 000 000 грн. Обладнання планують використовувати 5 років. При цьому очікувані щорічні грошові потоки такі:

	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Річний грошовий потік	500 000	1 200 000	1 500 000	1 300 000	1 200 000

Яка облікова норма рентабельності цього проекту?

Розв'язок

Сума грошових потоків за 5 років складе:

$$500000 + 1200000 + 1500000 + 1300000 + 1200000 = 5\,700\,000 \text{ грн.}$$

Середній грошовий потік становитиме:

$$5700000 / 5 = 1\,140\,000 \text{ грн.}$$

Сума амортизаційних відрахувань щороку становитиме:

$$3\,000\,000 / 5 = 600\,000 \text{ грн.}$$

Середній прибуток становитиме:

$$1140000 - 600000 = 540\,000 \text{ грн.}$$

Облікова норма рентабельності дорівнюватиме:

$$540000 / 3000000 = 0,18$$

Коментар

Облікова норма рентабельності обладнання для мийки автомобілів становить 18%

При вирішенні питання про фінансування і реалізацію конкретного інвестиційного проекту потрібно враховувати, по-перше, наявність всіх видів ресурсів (кадрових, матеріальних, фінансових, земельних, водних), по-друге, його відповідність визначеним параметрам. Крім того, необхідно:

- з'ясувати, чи існують альтернативні шляхи досягнення відповідних економічних результатів з меншими затратами;
- визначити наскільки раціональним є використання в межах інвестиційного проекту наявних ресурсів;
- перевірити можливість підвищення дохідності за рахунок зміни масштабу проекту, технології, розташування, методу реалізації тощо.

Фундаментальний принцип, який є основою дисконтних моделей:

грошова одиниця сьогодні має іншу вартість порівняно із тією ж грошовою одиницею завтра;

дисконтні моделі базуються на співвідношенні між теперішньою вартістю гривні та майбутньою вартістю гривні (долара, євро та інші).

Для того, щоб інвестиційний проект був прийнятий до реалізації, необхідно бути впевненим, що він забезпечить:

- 1) окупність інвестицій у межах терміну, що задовольняє підприємство;
- 2) отримання прибутку з показником рентабельності не нижче бажаного рівня.

Дисконтні моделі прямо враховують часову оцінку грошей, а тому залучають поняття дисконтування вхідних та вихідних грошових потоків. Розгляньмо дві дисконтні моделі:

- чисту теперішню вартість (NPV)
- внутрішню норму рентабельності (IRR).

Чиста теперішня вартість (Net present value) (NPV) — це різниця у теперішній вартості вхідних та вихідних грошових потоків, пов'язаних із проектом:

$$NPV = \left[\left(\sum CF_t * df_t \right) \right] - I,$$

де *NPV* – чиста теперішня вартість;

I – теперішня вартість проекту (звичайно вихідні витрати);

$df_t = 1/(1 + i)^t$ – дисконтний фактор;

CF_t – чистий грошовий потік за період t , $t = 1 \dots n$;

n – тривалість життєвого циклу (життя) проекту.

NPV вимірює *прибутковість* інвестиції. Якщо чиста теперішня вартість додатна, вона означає зростання ефективності діяльності підприємства. Для суб'єкта господарювання це означає, що величина додатної чистої теперішньої вартості вказує на зростання вартості фірми внаслідок здійснення інвестиції.

Додатна чиста теперішня вартість вказує на те, що:

- 1) капітальні інвестиції покриті;
- 2) необхідна норма рентабельності досягнута;
- 3) отримано віддачу, яка перевищує капітальні інвестиції.

Якщо **NPV більша за нуль**, інвестиційний **проект прибутковий та прийнятний**.

Якщо **NPV дорівнює нулю**, інвестору однаково чи прийняти, чи відхилити інвестиційну пропозицію, адже **проект не принесе прибутку, але й не буде збитковим**.

Якщо **NPV менша за нуль**, інвестицію **необхідно відхилити**. У цьому випадку вона заробляє менше за необхідну норму віддачі.

Приклад 4.7

Компанія розробила нові навушники для сучасних гаджетів, які вона вважає кращими за будь-які, що є на ринку. Детальне вивчення ринку виявило, що очікуваний щорічний дохід від реалізації навушників сягне 9 000 000 грн. Проектний життєвий цикл навушників становить п'ять років. Обладнання для виробництва навушників коштує 9 200 000 грн. Після п'яти років обладнання можна продати за 90 000 грн. Очікується, що крім витрат на обладнання, внаслідок зростання запасів та дебіторської заборгованості на 1 200 000 збільшиться робочий капітал. Фірма сподівається відшкодувати інвестиції у робочий капітал протягом періоду життєвого циклу проекту. Щорічні грошові операційні витрати оцінено в 5 400 000. Необхідна норма рентабельності на підприємстві встановлено у розмірі 12%.

Чи варто компанії виробляти нові навушники?

Розв'язок

Крок 1. Визначаємо грошові потоки

Рік	Показник	Грошовий потік, грн
0	Вартість обладнання	(9 200 000)
	Робочий капітал	(1 200 000)
	Всього	(10 400 000)
1-4	Доходи	9 000 000
	Витрати	(5 400 000)
	Всього	3 600 000
5	Доходи	9 000 000
	Витрати	(5 400 000)
	Ліквідаційна вартість обладнання	90 000
	Повернення робочого капіталу	1 200 000
	Всього	4 890 000

Крок 2. Визначаємо чисту теперішню вартість

Рік	Грошовий потік, грн	Дисконтний фактор	Теперішня вартість, грн
0	(10 400 000)	1	(10 400 000)
1	3 600 000	0,893	2 314 800
2	3 600 000	0,797	2 869 200
3	3 600 000	0,712	2 563 200
4	3 600 000	0,636	2 289 600
5	4 890 000	0,567	2 772 630
Чиста теперішня вартість			2 409 430

Коментар

*Чиста теперішня вартість проекту становитиме 2 409 430 грн.
Отже проект є прибутковий і його варто прийняти.*

Метод **внутрішньої норми рентабельності** (internal rate of return — IRR) є іншою дисконтною моделлю. Внутрішня норма рентабельності визначається як процентна ставка, з якою теперішня вартість чистих грошових потоків від проекту встановлюється рівною теперішній вартості вихідних інвестиційних

витрат на проект. Іншими словами, це процентна ставка, за якої чиста теперішня вартість проекту дорівнює нулю. Для визначення IRR проекту можна використовувати таке рівняння:

$$I = CF * df.$$

Ліва сторона рівняння — початкові інвестиції, права — чистий грошовий потік помножений на дисконтний фактор. У цьому рівнянні відомі значення I та CF . Дисконтний фактор знаходиться за допомогою формули:

$$df = I / CF.$$

Після обчислення IRR проекту вона порівнюється з необхідною нормою рентабельності, встановленої на підприємстві.

Якщо **IRR більша** за необхідну норму, то **проект вважається прийнятним**.

Якщо **IRR дорівнює** необхідній нормі рентабельності, **прийняття чи відхилення проекту є рівнозначними**.

Якщо **IRR менша** за необхідну норму рентабельності, **проект відхиляється**.

На основі визначеного дисконтного фактору ми можемо знайти внутрішню норму рентабельності методом проб і помилок (методом ітерацій) (приклад 4.8).

Приклад 4.8

Компанія має можливість інвестувати 20 000 000 грн у нове обладнання, яке створюватиме чистий грошовий потік у 9 950 000 грн на кінець кожного року протягом наступних трьох років.

Яка внутрішня норма рентабельності проекту?

Розв'язок

IRR — це відсоткова ставка, за допомогою якої прирівнюється теперішня вартість трьох однакових надходжень по 9 950 000 грн до інвестиції у 20 000 000. Оскільки грошові потоки однакові, для обчислення теперішньої вартості анuitету можна використати єдиний дисконтний фактор з таблиці значень теперішньої вартості однієї грошової одиниці анuitету. Для цього необхідно визначити дисконтний фактор:

$$df = 20\,000\,000 / 9\,950\,000 = 2,01.$$

Оскільки тривалість експлуатації проекту три роки, то необхідно користуватися третім рядком таблиці. Рухаючись уздовж цього рядка, доки не знайдемо 2,01. Відсоткова ставка, яка відповідає 2,01, становить 23%.



Отже, аналіз має прикладний характер й призначений для практичної розробки інвестиційних проектів. Запропоновані прийоми рекомендовані для застосування при розробці інвестиційних проектів підприємцями, експертами, консультантами, а також для аналізу й оцінки розроблених проектів приватними інвесторами.

4.4. Використання інформаційних технологій для формування даних про витрати діяльності

Системи автоматизованого управління проектами широко використовуються в різних галузях промисловості. Впровадження систем автоматизації управління проектами дозволить мінімізувати ризики та значно ефективніше використовувати виробничо-технічні ресурси сільськогосподарського підприємства.

Автоматизація ведення обліку витрат – це об'єктивний процес, основою якого є створення високоорганізованого середовища, яке має охоплювати та об'єднувати інформаційне, телекомунікаційне, програмне забезпечення, інформаційні технології, мережі, бази даних та інші засоби інформації, що дають можливість на якісно новому рівні проводити повсякденну оперативну роботу та приймати ефективні управлінські рішення.

Автоматизація обліку витрат вирішує наступні завдання:

- одержання оперативної інформації про залишки у виробництві, про виробничі витрати, нараховану заробітну плату та інше;

- визначення й аналіз собівартості виробленої основної і супутньої продукції;

- зіставлення фактичних показників з плановими значеннями, їх порівняння;

- одержання даних про залишки матеріалів на конкретну дату, про рух матеріалів за певний період тощо;

- групування, систематизація і перегрупування витрат для фінансового, управлінського та податкового обліку;

- визначення та систематизація відхилення від нормативних (планових) витрат;

- узагальнення даних про витрати за окремими виробничими підрозділами, стадіями виробництва, видами продукції і формування зведених даних про витрати;

- складання фактичних (звітних) калькуляцій;

- відображення витрат у системі синтетичних рахунків;

- аналітичний облік витрат.

Впровадження автоматизації обліку дозволить створити інформаційну базу даних на підприємстві, яка відображатиме стан об'єктів обліку та їх характерні параметри, що дає можливість управляти ними. При цьому належна організація облікових процесів є важливою при управлінні підприємством, оскільки



вагомим є не тільки ведення бухгалтерського обліку, а й здійснює планування та аналіз витрат, акумулює інформаційні потоки у єдину інформаційну базу, необхідну менеджерам для розроблення управлінських рішень.

Забезпечення функціонування даних процесів через автоматизацію робочих місць менеджерів, дозволить:

- децентралізувати обробку інформації на робочих місцях менеджерів;
- створити персональні бази даних відповідальних менеджерів;
- створити мережі;
- інтелектуалізувати робочі місця менеджерів.

План рахунків є частиною облікової політики підприємства. План рахунків обліку у програмі налаштовується окремо від облікової політики.

Для налаштування аналітичного обліку витрат використовують субконто. Під видом субконто розуміється множина однотипних об'єктів аналітичного обліку, з якої вибирається необхідний об'єкт. Для прикладу у програмному продукті “BAS Бухгалтерії” під субконто розуміється об'єкт аналітичного обліку (рис. 4.2). Під видом субконто розуміється множина однотипних об'єктів аналітичного обліку, з якої вибирається необхідний об'єкт.

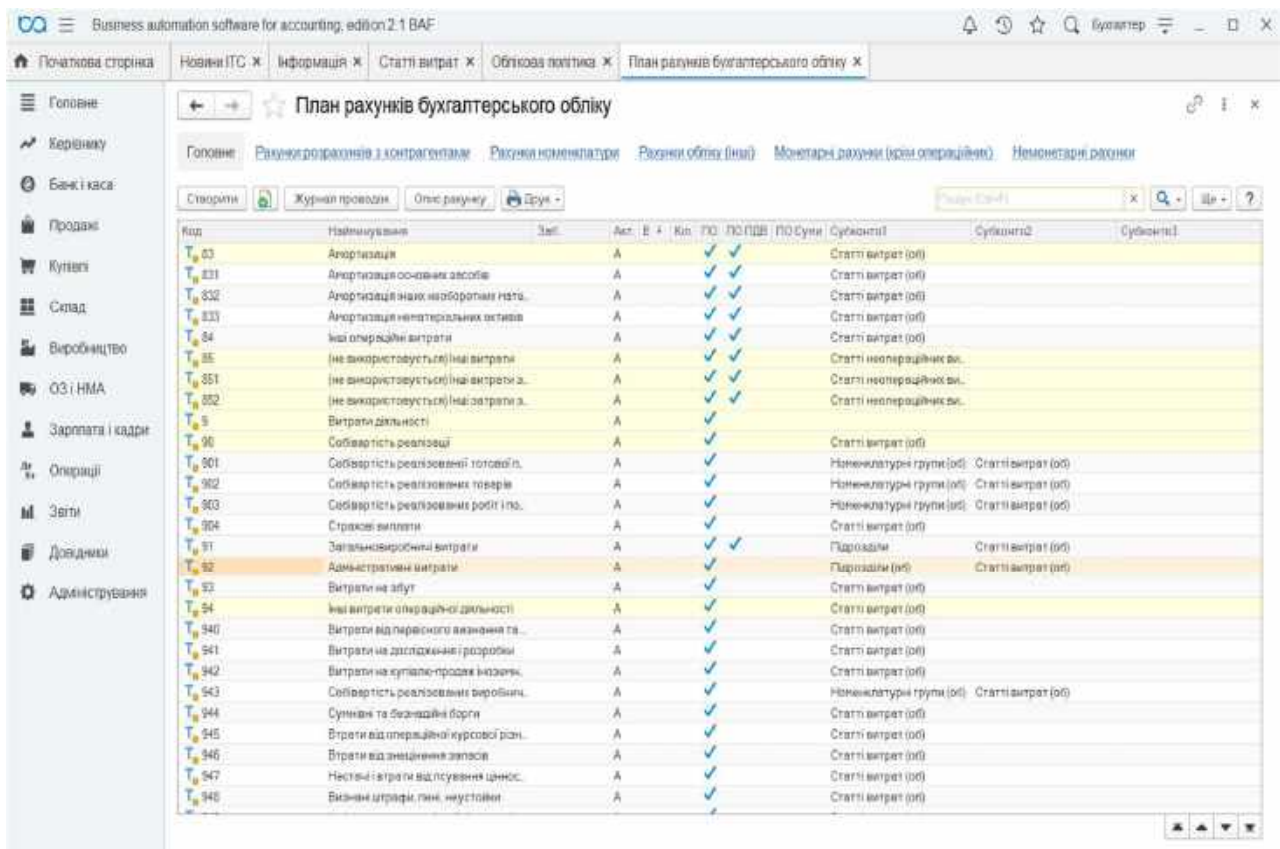


Рис. 4.2. Діалогове вікно “Плану рахунків” у частині налаштування обліку витрат

Так, “Налаштування аналітичного обліку” – це види субконто, які задаються в якості властивостей рахунків. За кожним рахунком може паралельно вестися аналітичний облік з використанням трьох видів субконто.

Наступним етапом налаштування обліку витрат є налаштування Облікової політики підприємства у частині відображення витрат. Програмні продукти дають можливість вибору одного з кількох способів ведення бухгалтерського, управлінського та “податкового” обліку. *Сукупність вибраних способів обліку є обліковою політикою підприємства (організації).* Відомості про облікову політику зберігаються в реєстрі відомостей “Облікова політика” містить кілька закладок, на яких вказуються їх параметри. Залежно від вибраної системи оподаткування у формі відображаються різні закладки.

Одним із розділів облікової політики є налаштування обліку витрат підприємства в розрізі їх видів: прямі виробничі витрати, загальновиробничі витрати, витрати на збут, адміністративні витрати та інші витрати діяльності. У реєстрі відомостей “Облікова політика” виділяють наступні закладки:

- на закладці 8 і 9 клас визначаються використовувані класи рахунків витрат;

- на закладці “Виробництво” для підприємств, які займаються виробничою діяльністю, визначаються способи розподілу витрат основного і допоміжного виробництва на собівартість продукції. Для готової продукції (напівфабрикатів) застосовується тільки один спосіб розподілу – за плановою собівартістю;

- на закладці “Переділи для організацій”, які займаються виробничою діяльністю, визначається спосіб задання послідовності переділів для закриття рахунків витрат: вручну або автоматично. У документах задається послідовність підрозділів для закриття рахунків при розрахунку собівартості готової продукції та напівфабрикатів;

- на закладці “Загальновиробничі витрати” задаються “Методи розподілу непрямих витрат” можна перейти в реєстр відомостей, у якому встановлюються бази розподілу витрат. Передбачені такі методи розподілу непрямих витрат: обсяг випуску, планова собівартість, оплата праці, матеріальні витрати, прямі витрати, окремі статті прямих витрат.

Методи розподілу можуть задаватися для кожної статті загальновиробничих витрат. Також може зазначатися метод розподілу для всіх статей витрат (стаття витрат в реєстрі відомостей не заповнюється) і для всіх підрозділів (підрозділ в реєстрі відомостей не заповнюється).

Ефективний контроль витрат в автоматизованій системі управління підприємством неможливий без раціональної побудови довідників. Довідник

структурних підрозділів дає змогу співвідносити витрати й доходи з окремими центрами відповідальності.

Довідником називається об'єкт програми “BAS Бухгалтерія” (рис.4.3, 4.4), що дозволяє користувачу вводити, зберігати і одержувати інформацію, структуруючи її у вигляді “дерева”. Довідник являє собою список деревовидної структури, у вузлах якого зберігається інформація про різні об'єкти.

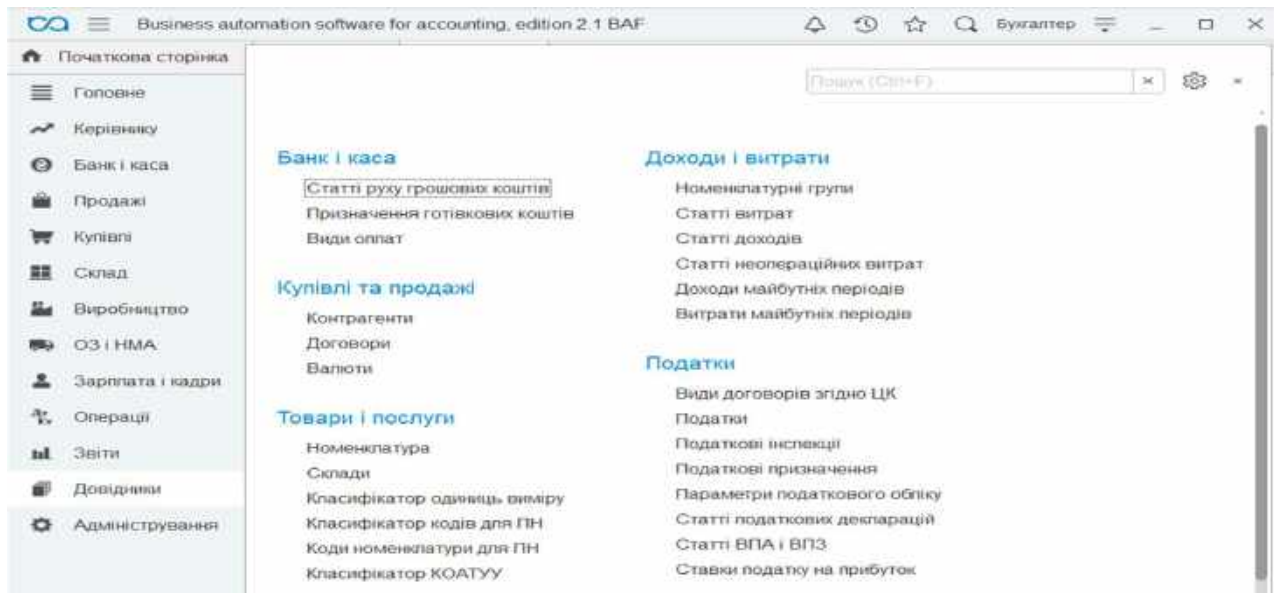


Рис. 4.2. Форма доступу до довідників програми

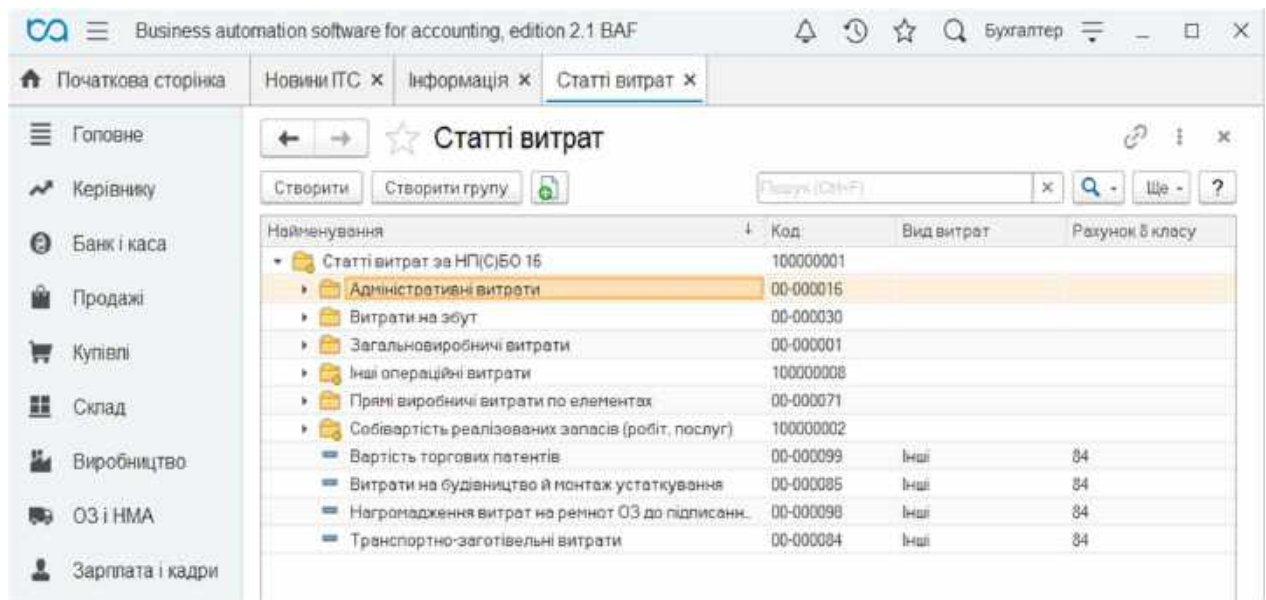


Рис.4.3. Діалогове вікно довідника “Статті витрат”

У довіднику “Статті витрат” ведеться список статей витрат. Цей довідник використовується для ведення аналітичного обліку на низці рахунків.

У програмі довідник налаштовується як багаторівневий. Для кожної статті довідника вказується найменування та вид витрат з метою оподаткування прибутку. Також є можливість на рівні конфігуратора можна внести додаткові поля.

З метою віднесення витрат до конкретних центрів відповідальності необхідно передбачити у відповідному довіднику кодування витрат підприємства у розрізі його структурних підрозділів. Важливого значення у зв'язку з цим набуває деталізація витрат саме в розрізі статей витрат для розрахунку технологічної собівартості, що спростить та прискорить складання відповідної документації та звітності. Коди в довіднику витрат повинні включати не більше чотирьох цифр і забезпечувати зв'язок процесів у діяльності підприємства й центрів відповідальності. Аналогічно кодуються інші об'єкти обліку, що впливає з облікової політики підприємства та його інформаційних потреб.



Отже, застосування сучасних автоматизованих систем обліку впливає з нових вимог інформаційного забезпечення системи управління діяльністю підприємства, зокрема управління витратами та його фінансовими результатами.

Питання для самоконтролю



1. Що таке управлінське рішення?
2. Якою моделлю можна зобразити процес прийняття управлінських рішень?
3. Чим відрізняються поточні управлінські рішення від довгострокових?
4. Яка інформація є релевантною?
5. Які основні типи поточних управлінських рішень?
6. В чому полягає рішення «купувати чи виробляти» і як агрегується інформація для оцінки очікуваних витрат з метою прийняття цього типу рішення?
7. 6. В чому полягає рішення «скорочення чи розширення сегменту діяльності» і як агрегується інформація для оцінки очікуваних витрат з метою прийняття цього типу рішення?
8. В чому полягає рішення щодо «виконання спеціального замовлення» і як агрегується інформація для оцінки очікуваних витрат з метою прийняття цього типу рішення?
9. Що таке дисконтовані моделі та як вони використовуються при прийнятті довгострокових рішень?
10. Що таке недисконтовані моделі та як вони використовуються при прийнятті довгострокових рішень?

Тестові завдання



1. Рішення щодо спеціального замовлення означає:

а) прийняття або відмову від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке (яка) передбачає використання підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде реалізована, є нижчою за звичайну ціну або навіть меншою за собівартість виробництва цієї продукції (виконання послуг);

б) вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності;

в) встановлення більш вигідних умов діяльності підприємства та визначення величини можливої економії витрат;

г) установлення оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу.

2. Рішення щодо розширення чи скорочення діяльності означає:

а) прийняття або відмову від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке (яка) передбачає використання вільних виробничих потужностей підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде реалізована, є нижчою за звичайну ціну або навіть меншою за собівартість виробництва цієї продукції (виконання послуг);

б) вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності;

в) встановлення більш вигідних умов діяльності підприємства та визначення величини можливої економії витрат;

г) установлення оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу.

3. Рішення щодо виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні означає:

а) прийняття або відмову від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке (яка) передбачає використання вільних виробничих потужностей підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде реалізована, є нижчою за звичайну ціну або навіть меншою за собівартість виробництва цієї продукції (виконання послуг);

б) вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності;

в) встановлення більш вигідних умов діяльності підприємства та визначення величини можливої економії витрат;

г) установлення оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу.

4. Рішення щодо ціноутворення означає:

а) прийняття або відмову від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке (яка) передбачає використання вільних виробничих потужностей підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде реалізована, є нижчою за звичайну ціну або навіть меншою за собівартість виробництва цієї продукції (виконання послуг);

б) вибір певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності;

в) встановлення більш вигідних умов діяльності підприємства та визначення величини можливої економії витрат;

г) установа оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу.

5. Релевантними вважаються витрати, які:

а) пов'язані з відповідною альтернативою і можуть вплинути на прийняття рішень, тобто для різних рішень релевантні дані будуть різні;

б) стосуються тільки майбутнього, тобто їх можна уникнути при виборі однієї з альтернатив;

в) стосуються тільки минулого, тобто їх можна адекватно відобразити у фінансовій звітності;

г) правильні відповіді а і б.

6. У процесі прийняття поточних рішень доречно скористатися таким правилом:

а) якщо альтернативний вибір впливає на величину витрат, але доходи при цьому залишаються незмінними, то найкращий з альтернативних варіантів є той, що веде до найменших диференційних витрат;

б) якщо альтернативний вибір впливає водночас на величину витрат і на величину доходів, то найкращим вважається той альтернативний варіант, який забезпечує більший диференційний прибуток;

в) для обґрунтування вибору тієї чи іншої альтернативи необхідно порівнювати загальні величини доходів і витрат, оскільки значення окремих показників на одиницю продукції може залежати від обсягу діяльності;

г) усі відповіді правильні.

7. Для прийняття рішення щодо спеціального замовлення необхідно визначити:

а) собівартість виробництва одиниці продукції, яка базується на релевантних витратах, та порівняти її з ціною, що пропонується;

б) чи покриває збитковий сегмент власні витрати;

в) ціну придбання одного напівфабрикату та порівняти з витратами на його виготовлення власними силами;

г) усі відповіді правильні.

8. Спеціальне замовлення варто прийняти, якщо:

а) ціна спеціального замовлення менша, ніж релевантні виробничі витрати на одиницю продукції;

б) ціна спеціального замовлення більша, ніж релевантні виробничі витрати на одиницю продукції;

в) ціна спеціального замовлення більша, ніж релевантні доходи від реалізації одиниці продукції;

г) ціна спеціального замовлення менша, ніж релевантні доходи від реалізації одиниці продукції.

9. Для прийняття рішення щодо припинення виробництва продукту (скорочення сегмента діяльності) потрібно:

а) собівартість виробництва одиниці продукції, яка базується на релевантних витратах, порівняти з ціною, що пропонується;

б) з'ясувати, чи покриває збитковий сегмент власні витрати;

в) визначити ціну придбання одного напівфабрикату та порівняти з витратами на його виготовлення власними силами;

г) усі відповіді правильні.

10. Критичним кількісним показником, який обґрунтовує необхідність ліквідації збиткового сегмента, є:

- а) відсутність у нього маржинального доходу;
- б) маржинальний дохід менший рівня 30 %;
- в) маржинальний дохід менший від прийнятої на підприємстві норми рентабельності;
- г) відсутній операційний прибуток.

11. Для прийняття рішення щодо виготовлення напівфабрикатів у власному виробництві чи придбання їх на стороні необхідно визначити:

- а) собівартість виробництва одиниці продукції, яка базується на релевантних витратах, та порівняти її з ціною, що пропонується;
- б) чи покриває збитковий сегмент власні витрати;
- в) ціну придбання одного напівфабрикату та порівняти з витратами на його виготовлення власними силами;
- г) усі відповіді правильні.

12. При економічному обґрунтуванні рішення “купувати чи виробляти” як базовий варіант зазвичай розглядається:

- а) варіант “виробляти”;
- б) варіант “купувати”;
- в) варіант “виконання спеціального замовлення”;
- г) правильні варіанти а і б.

13. Рішення “купувати чи виробляти” ґрунтується на формулі:

- а) $R_{куп} = (С_{вир} - С_{куп}) \times Q - С_{пост}$,

де $С_{вир}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Виробляти”; $С_{куп}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Купувати”; $С_{пост}$ – економія постійних витрат при варіанті “Купувати”;

- б) $R_{куп} = (С_{пост} - С_{вир}) \times Q - С_{куп}$,

де $С_{вир}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Виробляти”; $С_{куп}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Купувати”; $С_{пост}$ – економія постійних витрат при варіанті “Купувати”;

- в) $R_{куп} = (С_{куп} - С_{вир}) \times Q - С_{пост}$,

де $С_{вир}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Виробляти”; $С_{куп}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Купувати”; $С_{пост}$ – економія постійних витрат при варіанті “Купувати”;

- г) $R_{куп} = (С_{вир} - С_{пост}) \times Q - С_{куп}$,

де $С_{вир}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Виробляти”; $С_{куп}$ – змінні витрати на одиницю продукції при варіанті “Купувати”; $С_{пост}$ – економія постійних витрат при варіанті “Купувати”.

14. У разі, якщо диференційні витрати варіанта “Купувати” негативні, цей варіант:

- а) найбільш неприйнятний;
- б) найбільш прийнятний;
- в) сумнівний;
- г) найбільш ліквідний.

15. Рішення про капітальні вкладення пов’язані з:

- а) прийняттям або відмовою від одноразового замовлення на виготовлення продукції (надання послуг), яке (яка) передбачає використання вільних виробничих потужностей підприємства, але ціна, за яку вироблена при цьому продукція (виконані послуги) буде

реалізована, є нижчою за звичайну ціну або навіть меншою за собівартість виробництва цієї продукції (послуг);

б) вибором певного сегмента діяльності та проведення аналізу доцільності розширення або скорочення обсягу його діяльності;

в) плануванням, встановленням цілей та пріоритетів, організації фінансування й використання критеріїв для вибору довгострокових активів;

г) установленням оптимальної ціни продажу за існуючих величини витрат, комбінації та обсягу продажу.

16. Рішення про капітальні вкладення здійснюється на основі таких типів проектів бюджетування капітальних вкладень:

а) незалежні проекти та взаємовиключні проекти;

б) екологічні проекти та соціальні проекти;

в) проекти змінних витрат та проекти постійних витрат;

г) гнучкі проекти та “нульові” проекти.

17. Незалежні проекти, що використовуються для прийняття довгострокових рішень, – це:

а) проекти, які за умови їхнього прийняття унеможливають прийняття всіх інших конкуруючих проектів;

б) проекти, які за умови їхнього прийняття чи відхилення не впливають на грошові потоки інших проектів;

в) проекти, які за умови їхнього прийняття принесуть максимальний прибуток;

г) проекти, які за умови їхнього прийняття принесуть мінімальний прибуток.

18. Взаємовиключні проекти, що використовуються для прийняття довгострокових рішень, – це:

а) проекти, які за умови їхнього прийняття унеможливають прийняття всіх інших конкуруючих проектів;

б) проекти, які за умови їхнього прийняття чи відхилення не впливають на грошові потоки інших проектів;

в) проекти, які за умови їхнього прийняття принесуть максимальний прибуток підприємству;

г) проекти, які за умови їхнього прийняття принесуть мінімальний прибуток підприємству.

19. Основні моделі рішень про капітальні вкладення можна класифікувати у дві основні категорії:

релевантні та нерелевантні;

а) дисконтовані та недисконтовані;

б) прямі та непрямі;

в) змінні та постійні.

20. Недисконтовані моделі:

а) враховують зміну вартості грошей з часом;

б) не враховують зміну вартості грошей з часом;

в) враховують собівартість проекту;

г) не враховують собівартість проекту.

21. Дисконтовані моделі:

а) враховують зміну вартості грошей з часом;

б) не враховують зміну вартості грошей з часом;

в) враховують собівартість проекту;

г) не враховують собівартість проекту.

ТЕМА 5

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА В ЦІНОУТВОРЕННІ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо цінової політики та ціноутворення та практичних навичок щодо формування елементів обліково-економічної політики в ціноутворенні.

План

- 5.1. Суть цінової політики підприємства, її завдання та принципи.
- 5.2. Процес ціноутворення та його інформаційне забезпечення.
- 5.3. Методика визначення кінцевої ціни для зовнішніх споживачів.
- 5.4. Методика визначення ціни для внутрішніх споживачів.



Список рекомендованих джерел

1. Закон України “Про ціни і ціноутворення”: від 21.06.2012 року № 5007–VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17#Text>
2. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап’юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
4. Ковальчук Т. М. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : практикум / Т. М. Ковальчук, В. І. Кузь. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. – 192 с.
5. Фаріон І. Д. Управлінський облік / І. Д. Фаріон. Т. М. Писаренко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
6. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства: наказ Міністерства фінансів України № 635 від 27.06.2013 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13?lang=ru#Text>

5.1. Суть цінової політики підприємства, її завдання та принципи

Діяльність будь-якого суб’єкта господарювання здебільшого зорієнтована на одержання максимально можливого прибутку від реалізації свого продукту. У сучасних конкурентних умовах досягнення обраних цілей вимагає від підприємства реалізації ефективної цінової політики. Залежно від кон’юнктури ринку підприємство формує певний рівень цін на продукцію, при якому отримуватиме запланований обсяг реалізації, а в підсумку й запланований обсяг прибутку.

Ціни на продукцію значно впливають на кінцеві фінансові результати і на ринкове становище підприємства, виступаючи при цьому одним із найважливіших факторів конкурентної боротьби. Ефективна цінова політика забезпечує фінансову стабільність підприємства та його здатність іти на свідомий і виправданий фінансовий ризик, що є дуже важливим.

В умовах ринкової економіки ціна є основним джерелом інформації щодо прийняття господарських рішень суб'єктами господарювання.

Ціна забезпечує бізнесу запланований прибуток, конкурентоспроможність продукції і попит на неї. Через ціни реалізуються кінцеві комерційні цілі, а також визначається ефективність діяльності всіх ланок виробничо-збутової структури.

Ціна товару являє собою економічну категорію, що означає суму грошей, за яку продавець хоче продати, а покупець готовий купити товар.. Одночасно ціна – найважливіший показник для кожного конкретного підприємства, тому що визначає розмір його доходів і прибутку, тобто фінансове благополуччя.

В сучасних умовах господарювання ціна, що встановлюється виробниками, має відповідати двом важливим критеріям. Перший – ціна, яка встановлюється на ринку має приносити прибуток, тобто покривати всі витрати, відображати позитивний фінансовий результат для підприємства, що відображається в бухгалтерському обліку. Отриманий результат має забезпечити ефективне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання. По-друге, ціна повинна задовольняти споживача, а точніше його платоспроможність та, крім того, смаки, вподобання, якісні характеристики.

Суть цінової політики підприємств полягає в тому, щоб установлювати такі ціни і так ними варіювати, щоб зайняти стаке положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, і забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні та оперативні завдання.

Отже, *цінова політика* – це комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку фірми.

Цілі цінової політики можна об'єднати в три групи:

1) цілі, зорієнтовані на прибуток (*максимізація прибутку забезпечується шляхом призначення певної ціни на основі оцінки попиту і витрат*);

2) цілі, зорієнтовані на збут (*забезпечення збуту передбачає зниження ціни, іноді до рівня собівартості для збільшення об'ємів збуту*);

3) цілі, зорієнтовані на становище на ринку (*завоювання лідерства на ринку передбачає формування ціни (максимально можливе зниження) з метою завоювання більшої частки ринку за охопленням кількості споживачів*).

Визначати цілі цінової політики досить складно. У сучасних умовах використовується багато підходів до визначення цілей цінової політики підприємства, що зумовлено особливостями його маркетингової діяльності в процесі реалізації продукції

При цьому залежно від встановлених цілей цінова політика набуває специфічних особливостей. Незалежно від сутності кожної цілі, при визначенні

напряму цінової політики завжди необхідно націлюватися на одержання максимального прибутку в процесі реалізації продукції.

Цінова політика підприємства повинна базуватися на таких **принципах**:

1) відповідність напрямів і змісту цінової політики напрямам і змісту економічної політики;

2) урахування кон'юнктури ринку;

3) урахування видів і форм збуту;

4) гнучкість;

5) залежність від якості товару;

6) урахування різних чинників.

Усі ціноутворювальні чинники залежно від характеру прояву, ставлення підприємства до них та особливостей впливу на процес ціноутворення можна згрупувати за двома основними напрямками. Залежно від можливостей підприємства контролювати та впливати на їхню дію при формуванні ціни вони поділяються на зовнішні (неконтрольовані) та внутрішні (контрольовані) (рис. 5.1).

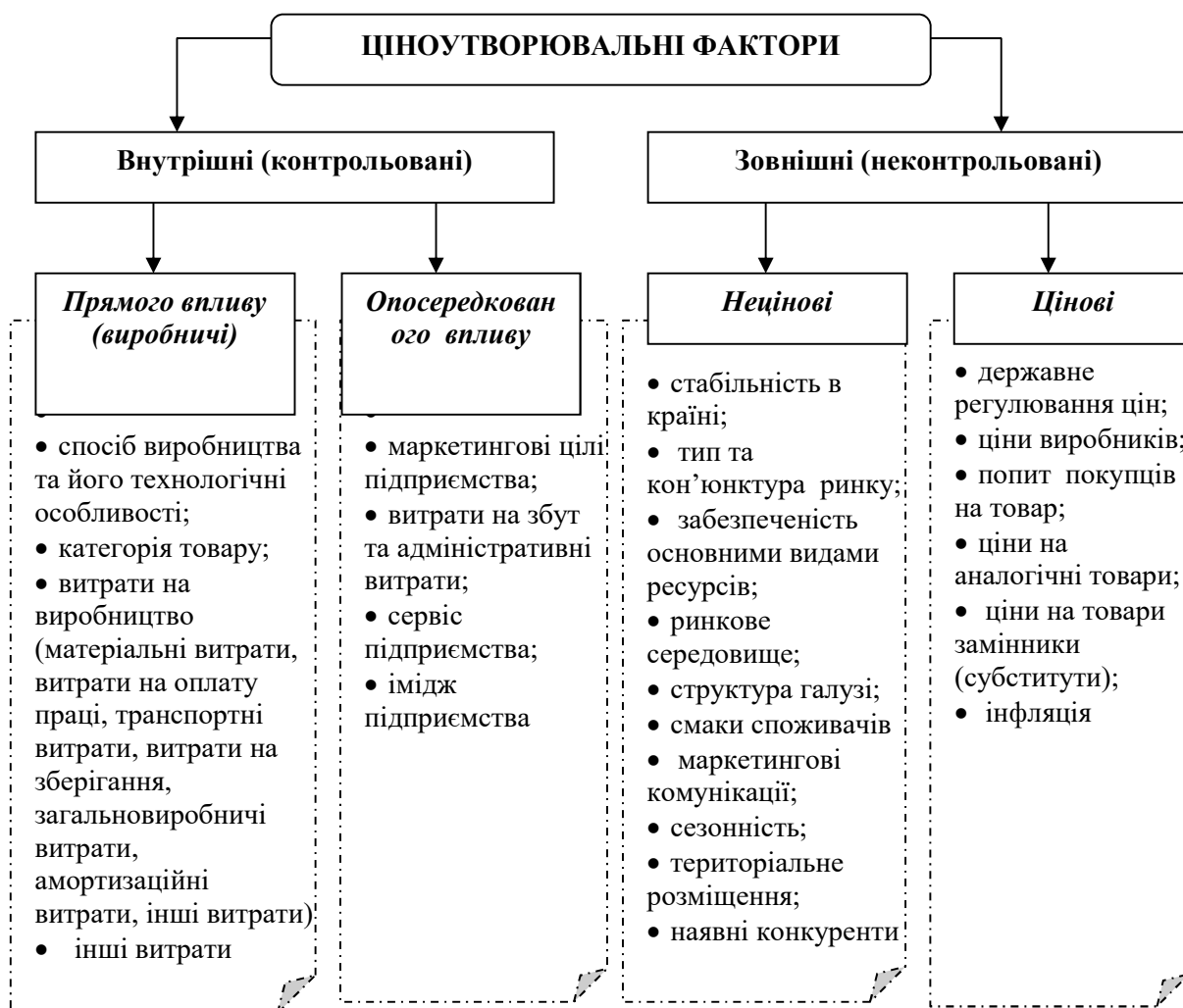


Рис. 5.1. Фактори, що впливають на формування ціни

Ключовими **завданнями** цінової політики є:

Забезпечення планової норми прибутку, що гарантує конкурентоспроможність і швидку реалізацію продукції підприємства.

Створення грошового запасу: якщо у підприємства є проблеми зі збутом продукції, приплив грошей може бути важливішим за прибуток.

Забезпечення заданого обсягу продажів, коли заради утримання довгострокової позиції на ринку і збільшення обсягів реалізації можна поступитися часткою прибутку. Крайньою формою цінової політики є «виключне» ціноутворення, коли ціна на продукцію встановлюється настільки низькою, що призводить до виходу з ринку частини конкурентів.

Завоювання престижу: найбільш ефективний спосіб у випадках, коли споживач має труднощі у визначенні різниці в якості продукції конкурентів. Престижна ціна, отже, повинна належати продукції, яка відповідним чином рекламується і просувається на ринок.

Повне використання виробничих потужностей завдяки «непіковому» ціноутворенню. Ефективне там, де склалися високі “усталені” і низькі “мінливі” ціни, де попит змінюється з певною періодичністю (наприклад, природні ресурси, транспорт та інші) Коли попит низький, замість того, щоб залишати незавантаженими виробничі потужності, не окуповуючи постійної частини вартості, необхідно стимулювати попит, оцінюючи продукцію більш високо, ніж мінний складник попиту.

Іноді вартість наявних запасів така, що їх краще продати за ціною, рівною або нижчою від собівартості, ніж зберігати на складі в очікуванні зміни кон'юнктури ринку. В окремих випадках утриманням низьких цін, коли завойоване тверде становище на ринку, можна стримувати появу нових конкурентів.

При встановленні ціни на продукцію підприємства необхідно аналізувати ціни на продукцію конкурентів, порівняльні характеристики новизни і якості продукції, додаткові послуги, гарантії, що надаються підприємством-виробником, а також враховувати можливість зниження її собівартості.



Цінова політика є важливою складовою частиною економічної політики загалом, яка підвищує рівень конкурентоспроможності підприємства та розвитку в умовах нестабільної економіки і світової кризи.

5.2. Процес ціноутворення та його інформаційне забезпечення

В сучасних умовах розвитку економічних відносин для забезпечення конкурентоспроможності на ринку збуту суб'єкт господарювання має налагодити ефективний механізм ціноутворення. Результати численних досліджень свідчать, що саме ціноутворення лишається найбільш дієвим інструментом підвищення прибутку компанії в умовах обмеженості важелів впливу на зростання обсягів продажів та зниження змінних і постійних витрат. Однією з основних проблем ціноутворення вітчизняних підприємств є недосконалість її інформаційного забезпечення. Водночас систематичний збір і аналіз інформації виступають необхідною умовою прийняття оптимальних рішень з цін.

Цінова політика підприємства повинна мати циклічний характер, її необхідно розглядати як сукупність основних елементів процесу прийняття управлінських рішень щодо цін.

Процес ціноутворення припускає виконання ряду послідовних етапів в управлінській діяльності менеджера при формуванні ціни (рис. 5.3).

Ціноутворення завжди варто проводити з урахуванням номенклатури та якості продукції, її корисності, значущості та купівельної спроможності споживачів і цін конкурентів. В окремих випадках варто враховувати і ціни на продукцію-замінник (субституту).

Отже, ціноутворення є не кінцевим результатом, а невинним процесом, який включає збір даних, аналіз, прийняття оптимальних стратегічних рішень на основі цього аналізу, розрахунок прогнозованої ціни, її коригування та постійний контроль.

Однією з основних проблем, що виникають при прийнятті управлінських рішень щодо цін, є недосконалість інформаційного забезпечення. Водночас систематичний збір і аналіз інформації виступають необхідною умовою прийняття оптимальних цінових рішень. Виробити добре цінове рішення можливо тільки за умови врахування чотирьох категорій суттєво важливих даних: про витрати, про покупців, про конкурентів і про державну політику (рис. 5.4). Отже, при прийнятті рішень щодо встановлення цін необхідно аналізувати такі види інформації: про ринок у цілому, про конкуренцію на ринку, про ціни, про державну політику, про виробництво і витрати, про обсяги збуту товарів і прибутку.

Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення на підприємстві можна визначити як систему збору та обробки даних, що дозволяють проаналізувати вплив факторів цінової політики і прийняти обґрунтоване цінове рішення. Як видно з рис. 5.4, цей підхід реалізується в комплексній системі інформаційного забезпечення процесу ціноутворення, що включає сім окремих систем.

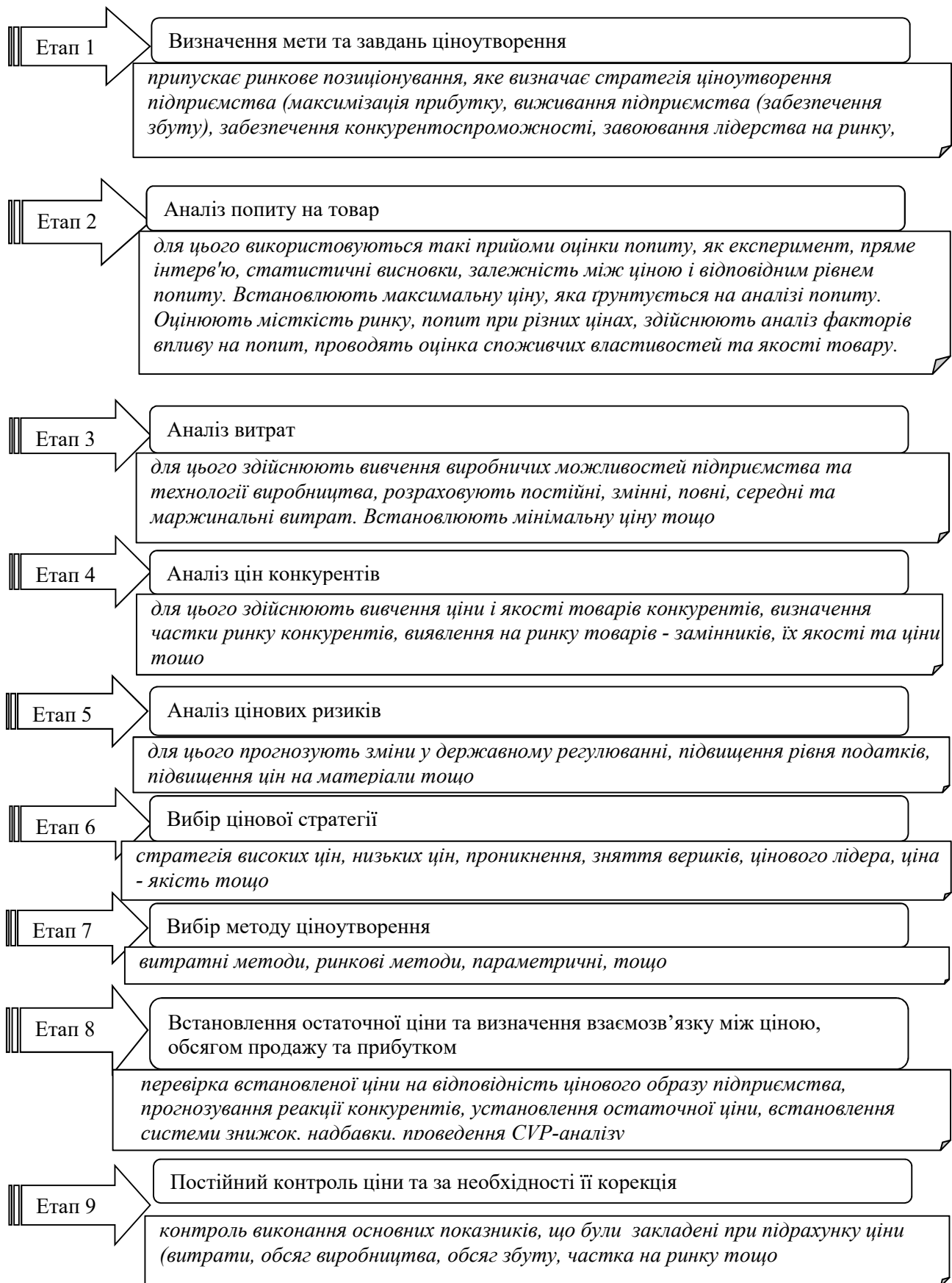


Рис. 5.3. Етапи процесу ціноутворення

КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЦЕСУ ЦІНОУТВОРЕННЯ

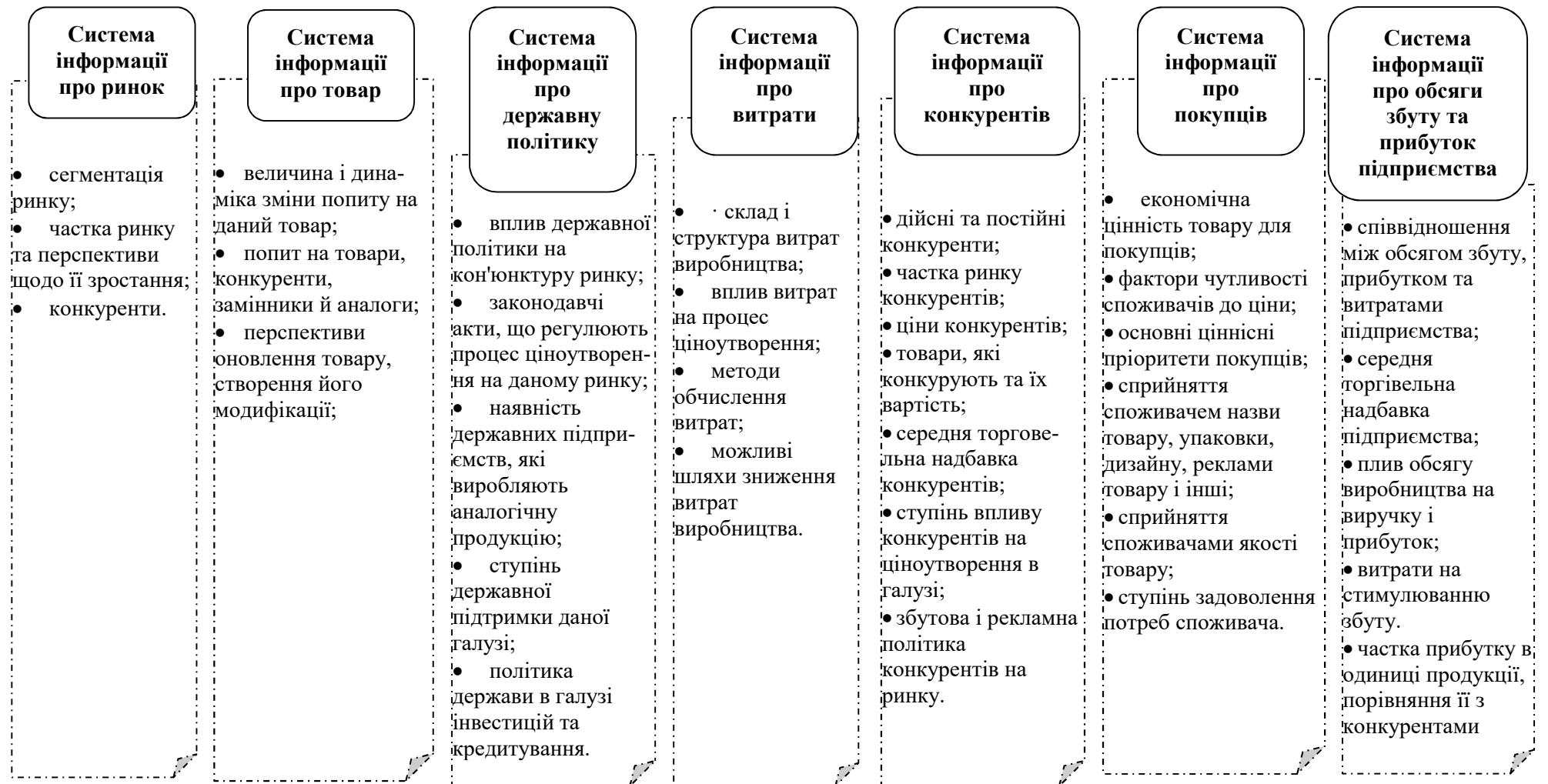


Рис. 5.4. Комплексна система інформаційного забезпечення процесу ціноутворення вітчизняного підприємства

5.3. Методика визначення кінцевої ціни для зовнішніх споживачів

За ринкових умов господарювання можуть застосовуватися різні варіанти розрахунку кінцевої ціни для зовнішнього споживача. Вибір методу визначення оптимальної ціни залежить насамперед від форми ринку і ринкової ситуації, в якій функціонує підприємство, а також від обраної ним цінової політики.

Методика визначення кінцевої ціни для зовнішніх споживачів ґрунтується на **витратних, маркетингових та параметричних методах** (рис. 5.5). До кожної із зазначених груп входить значна кількість методів, кожен з яких має свої позитивні та негативні сторони.

Витратні методи ціноутворення ґрунтуються на обліку витрат виробництва і реалізації продукції (метод «витрати плюс прибуток»; розрахунок ціни на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку; метод мінімальних витрат; метод ціноутворення із підвищенням ціни шляхом надбавки до неї; метод цільового ціноутворення та інші).

Здебільшого застосовувані методи зорієнтовані на витрати, визначають витрати, до яких додають націнку або розрахункову норму прибутку й тим самим встановлюють ціну.

Недоліком всіх модифікацій витратних методів ціноутворення є те, що не враховується споживча і ринкова вартість товарів.

Маркетингові методи передбачають методику встановлення ціни, зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності товару, а не на задоволення потреби підприємства у фінансових ресурсах для покриття витрат.

Методи, за якими ціна зорієнтована на попит, передбачають вивчення споживчого попиту на продукцію (товари) за різних рівнів цін і встановлення ціни на рівні, що оптимізує прибуток підприємства. Використання методів, за якими ціна зорієнтована на конкурентів, зумовлює необхідність вивчення цінових стратегій конкурентів і встановлення величини ціни на певний відсоток вище чи нижче від їхніх цін.

Параметричні методи широко застосовуються для розрахунку цін серійних товарів споживчого та виробничого призначення, для ціноутворення нових товарів, які розширюють існуючий параметричний ряд конструктивно аналогічних виробів одного призначення, але з кращими техніко-економічними параметрами, і практично не застосовуються для розрахунку цін унікальних виробів тому, що в цьому разі важко підібрати статистичний матеріал для розрахунку залежностей між ціною виробу та його параметрами. Параметричні

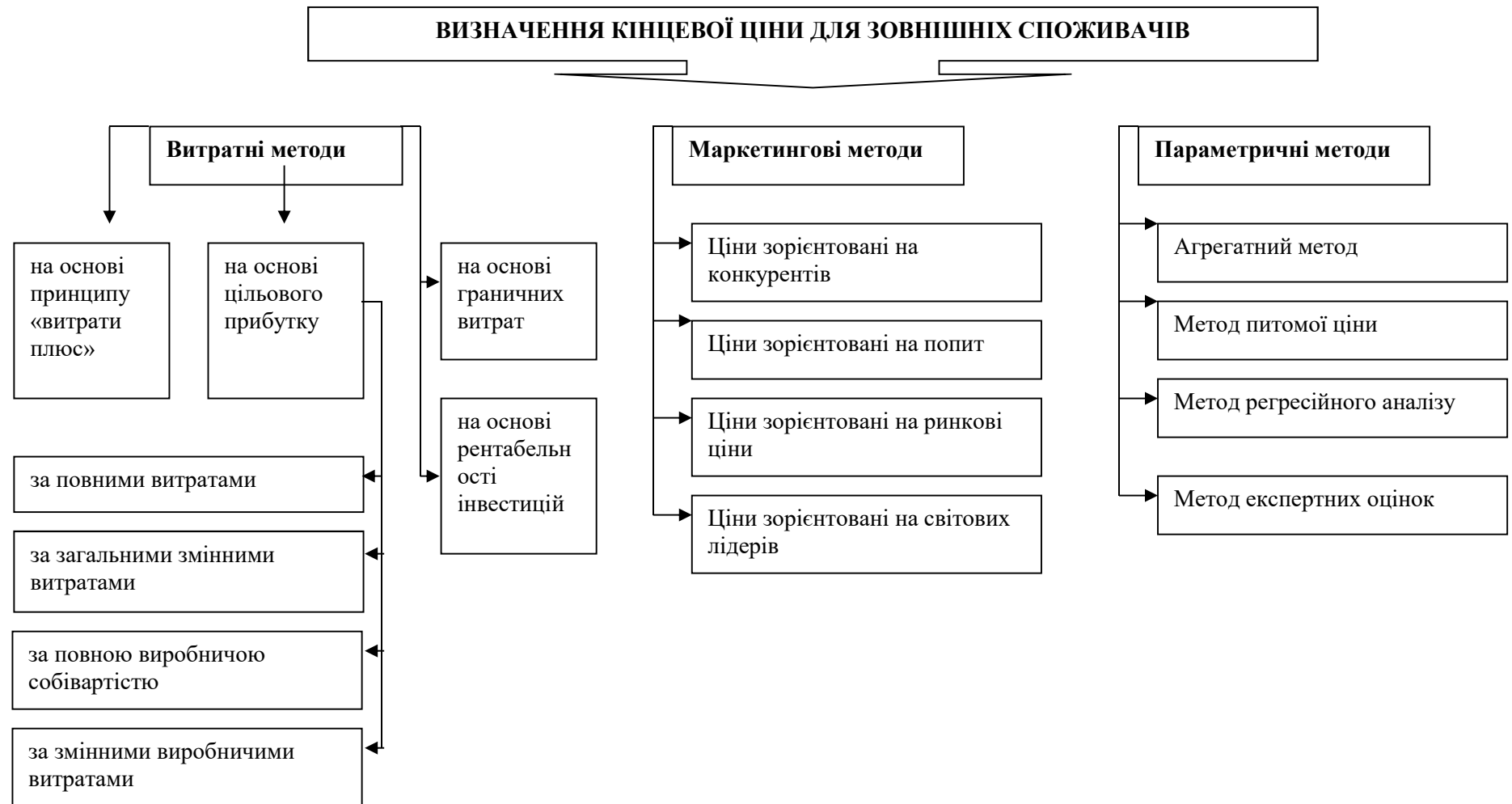


Рис. 5.5. Методи визначення кінцевої ціни для зовнішнього споживача

методи включають у себе нескладні порівняння якостей товару з аналогічними за властивостями або зі схожими товарами-конкурентами. Найчастіше на практиці використовуються такі параметричні методи: порівняння питомих показників товару; метод регресивного аналізу; агрегатний метод порівняння і формування ціни; бальний метод порівняння цін; методи експертної оцінки споживчих переваг та попиту на рівень встановлення ціни (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Визначення переваг та недоліків параметричних методів ціноутворення

Назва методу ціноутворення	Умови використання	Переваги	Недоліки
Порівняння питомих показників товару	Використовується для визначення та аналізу цін невеликих груп товарів, які мають нескладну конструкцію та характеризуються наявністю одного параметра, величина якого значною мірою визначає загальний рівень ціни виробу.	Належить до найпростіших методів параметричного аналізу та обґрунтування ціни. Може використовуватися для наближеної попередньої оцінки, наприклад при проектуванні достатньо складних виробів.	Використовується для достатньо простих товарів, повністю ігнорує попит і пропозицію. Не достатній для оцінки ринкової цінності сучасних складних видів продукції.
Метод регресивного аналізу	Використовується для визначення залежності зміни ціни від зміни техніко-економічних параметрів продукції, відноситься до ряду побудови та вирівнювання вартісних співвідношень	Найбільш досконалий метод, ефективний при проведенні розрахунку на ПК. Дозволяє знайти емпіричну формулу залежності ціни від техніко – економічних характеристик.	Не враховує попиту та пропозиції. Використовується для особливої групи товарів, що мають технічні характеристики.
Агрегатний метод порівняння і формування ціни	Використовується, коли нова продукція складається з різних конструктивних елементів, ціни на які відомі, а сукупна ціна складається з підсумовування собівартостей (цін) окремих конструктивних частин або вузлів виробу, що є загальними для даного параметричного ряду продукції з додаванням вартості оригінальних вузлів (деталей).	За допомогою цього методу можна визначити оптову ціну на новий товар, товари – субститути.	Не враховує попит та пропозицію.
Бальний метод порівняння цін	Використовується для порівняльної оцінки продукції у тому випадку, якщо відсутня інформація про кон'юнктуру ринку. Метод зводиться до вирівнювання ціни за рівнями різних параметрів залежно від суми присвоєних їм балів.	Дає змогу встановити приблизну ціну при недостатній або повній відсутності інформації про кон'юнктуру ринку	Результати аналізу приблизні. Чим більше оцінюється показників та чим менша їхня питома вага, тим більша похибка кінцевого результату.
Методи експертної оцінки споживчих переваг та попиту на рівень цін	Використовується при прогнозуванні ринку та визначенні підприємством ціни на товар з урахуванням особливостей цільових ринків.	Враховує ринкову цінність товару, розмір попиту на нього, розробляє пропозицію щодо ціни на товар.	Результати аналізу можуть бути лише наближені до справжніх.

Приблизно 50 % підприємств віддають перевагу застосуванню методів, зорієнтованих на витрати. Серед них найпоширенішими є визначення кінцевої ціни на основі принципу **“витрати плюс”** та **ціноутворення на основі цільового прибутку**.

В загальному вигляді ціна продажу розраховується за формулою:

$$\text{Ціна} = \text{Витрати} + \text{Націнка}.$$

У разі встановлення ціни за принципом **“витрати плюс”** (Cost Plus Pricing) ціна продажу встановлюється на основі витрат підприємства, збільшених на певну величину націнки, яка відповідає запланованій нормі прибутковості. Обсяг продажу при цьому до уваги не береться (приклад 5.1).

Цей метод доцільно застосовувати на підприємствах з чітко вираженою товарною диференціацією для розрахунку цін за традиційними товарами, а також для встановлення цін на зовсім нові товари, що не мають цінових прецедентів. Цей метод найбільш ефективний при розрахунку цін на товари зниженої конкурентоспроможності.

Приклад 5.1

ТзОВ “ТЕРРА ФУД” виготовляє молочні суміші для морозива. При цьому змінні витрати на одиницю продукції — 18 грн; постійні витрати на одиницю продукції — 9 грн; бажана норма прибутковості — 30 %.

Якою буде ціна 1 кг молочної суміші за умови використання методу ціноутворення “витрати плюс”?

Розв’язок

$$\text{Ціна} = 18 + 9 + (18+9) \cdot 30\% = 35 \text{ грн.}$$

До повної суми витрат (постійних і змінних) додають певну суму, відповідну нормі прибутку

Коментар

Якщо за основу береться виробнича собівартість, то надбавка повинна покрити витрати по реалізації та забезпечити прибуток.

ТзОВ “ТЕРРА ФУД” розробляє новий вид молочного продукту, що буде використовуватися для виробництва коктейлів. Прогнозований річний обсяг виробництва - 10000 кг. Імовірно прямі витрати сировини і матеріалів на одиницю виробу – 100 грн. Прямі витрати праці на одиницю виробу – 40 грн. Підприємство планує суму постійних витрат 200 тис. грн на рік і сподівається отримати 400 тис. грн. прибутку.

Якою буде ціна 1 кг молочного продукту за умови використання методу ціноутворення «витрати плюс» на основі маржинальних витрат?

Розв’язок

Планована виручка від реалізації після відшкодування змінних витрат становить:

$$200\,000 + 400\,000 = 600\,000 \text{ грн.}$$

Бажаний результат від реалізації одиниці продукту після відшкодування змінних витрат:

$$600\,000 / 10\,000 = 60 \text{ грн.}$$

Сукупні змінні витрати на одиницю виробу: $40 + 100 = 140$ грн.

$$\text{Ціна} = 60 + 140 = 200 \text{ грн.}$$

До змінних витрат на одиницю продукту додається бажаний результат від продажів після відшкодування змінних витрат на одиницю

У разі ціноутворення **на основі цільового прибутку** встановлення ціни продажу має забезпечити отримання запланованої величини прибутку за певного обсягу реалізації. Величину націнки та значення відсотка націнки розраховують у такий спосіб:

$$\text{Націнка} = \text{Витрати} \times \% \text{ націнки};$$

$$\% \text{ націнки} = \frac{\frac{\text{Запланований прибуток} + \text{Витрати, що не включаються до базових}}{\text{Річний обсяг реалізації}} \times \frac{\text{Базові витрати на одиницю продукції}}{\text{Річний обсяг реалізації}}}{\text{Річний обсяг реалізації}}$$

Суть методу, заснованого на визначенні повних витрат, полягає в підсумовуванні сукупних витрат (змінні (прямі) плюс постійні (накладні) витрати) і прибутку, який підприємство розраховує отримати.

Проте будь-який метод віднесення на собівартість товару постійних витрат, які є витратами з управління підприємством, а не витратами для виробництва даного товару, – умовний, і він спотворює справжній внесок продукту в дохід підприємства. За цих умов на практиці також використовуються методи, які ґрунтуються на змінних виробничих витратах або на загальних змінних витратах (приклад 5.2).

Приклад 5.2

Дані про діяльність підприємства відповідно до плану

Показник	Сума, грн
Загальні виробничі витрати, у тому числі змінні витрати 8000 грн	13 000
Загальні невиробничі витрати, у тому числі змінні витрати 200 грн	1000
Запланований прибуток, грн	7500
Річний обсяг реалізації, од.	10 000

Розв'язок

Етап 1. Розраховуємо величину витрат на одиницю продукції в різних розрізах, оскільки різні види витрат можуть виступати базовими витратами (табл. 5.2.1).

Таблиця 5.2.1

Величина витрат на одиницю продукції

Витрати	Сума, грн.
Виробничі змінні витрати	$8000/10\,000 = 0,8$
Виробничі постійні витрати	$5000/10\,000 = 0,5$
Невиробничі змінні витрати	$200/10\,000 = 0,02$
Невиробничі постійні витрати	$800/10\,000 = 0,08$
Загальні витрати	$0,8 + 0,5 + 0,02 + 0,08 = 1,4$
Загальні змінні витрати	$0,8 + 0,02 = 0,82$
Загальні виробничі витрати	$0,8 + 0,5 = 1,3$

Етап 2. Розраховуємо ціну на одиницю продукції за допомогою різних методів, передбачених для ціноутворення на основі цільового прибутку (табл. 5.2.2).

Таблиця 5.2.2

Визначення ціни продажу за допомогою методів на основі цільового прибутку

Метод	Базові витрати	Витрати, що не входять до базових	Розрахунок % націнки	Розрахунок величини націнки, грн	Розрахунок ціни, грн
На основі повних витрат	всі витрати підприємства	—	$\frac{7500 + 0}{10\ 000 \cdot 1,4} = 0,536$	$1,4 \cdot 0,536 = 0,75$	$1,4 + 0,75 = 2,15$
На основі загальних змінних витрат	загальні змінні витрати	загальні постійні витрати	$\frac{7500 + 5800}{10\ 000 \cdot 0,82} = 1,62$	$0,82 \cdot 1,62 = 1,33$	$0,82 + 1,33 = 2,15$
На основі повної виробничої собівартості	загальні виробничі витрати	загальні невиробничі витрати	$\frac{7500 + 1000}{10\ 000 \cdot 1,3} = 0,654$	$1,3 \cdot 0,654 = 0,85$	$1,3 + 0,85 = 2,15$
На основі змінних виробничих витрат	загальні змінні виробничі витрати	загальні постійні та невиробничі змінні витрати	$\frac{7500 + 6000}{10\ 000 \cdot 0,8} = 1,687$	$0,8 \cdot 1,687 = 1,35$	$0,8 + 1,35 = 2,15$

Отже, за будь-яким підходом ціна реалізації одиниці продукції однакова.

Метод граничних витрат (метод мінімальних витрат, метод вартості виготовлення, Conversion Cost Pricing) полягає у встановленні ціни шляхом додавання до змінних витрат певної надбавки – прибутку. При цьому постійні витрати, як витрати підприємства в цілому, не розподіляються по окремих товарах, а погашаються з різниці між сумою цін реалізації і змінними витратами на виробництво продукції. Ця різниця отримала назву “доданої”, або “маржинальної”.

Розрахунок цін на основі цього методу здебільшого не застосовний для цінових рішень на тривалу перспективу. Він застосовується в специфічних умовах і випадках ухвалення рішень:

- про нарощування маси прибутку за рахунок нарощування об'єму виробництва та реалізації;
- про відмову або продовження конкурентної боротьби;

Змінні (прямі) витрати фактично є тією межею, нижче за яку жоден виробник не оцінюватиме свою продукцію.

У будь-якому випадку дійсна функція витрат полягає у встановленні нижньої межі для первинної ціни на продукт, тоді як цінність цього продукту для споживача визначає вищу межу встановлення ціни на нього.

На практиці змінні витрати можуть в певних умовах, коли є великі навантажені потужності і стоїть питання про виживання фірми, виступати нижньою межею ціни.

- про зміну асортиментної політики при визначенні найбільш і найменш рентабельних виробів;
- про виконання одноразових замовлень.

Цей метод виправданий тільки в тому випадку, якщо гарантований продаж за вищою ціною достатній, щоб покрити накладні витрати.

Метод рентабельності інвестицій (Return on Investment Pricing) ґрунтується на тому, що проект повинен забезпечувати рентабельність не нижчу за вартість позикових засобів. До сумарних витрат на одиницю продукції додається сума відсотків за кредит. Єдиний метод, що враховує платність фінансових ресурсів, необхідних для виробництва й реалізації товару. Оптимальний для підприємств з широким асортиментом виробів, кожен з яких має свою величину змінних витрат. Його використовують для ціноутворення як товарів із сталою ринковою ціною, так і для нових виробів. Застосовується також при ухваленні рішень про величину обсягу виробництва нового для підприємства товару (приклад 5.3).

Приклад 5.3

Підприємство встановлює ціну на новий виріб. Прогнозований річний обсяг виробництва - 40000 од. Передбачувані змінні витрати на одиницю виробу - 35 грн. Загальна сума постійних витрат - 700000 грн. Проект потребуватиме додаткового фінансування (кредиту) у розмірі 1000000 грн під 17% річних.

Якою буде ціна одиниці виробу за умови використання методу рентабельності інвестицій?

Розв'язок

Сумарні витрати на одиницю виробу:

$$35 + 17,5 = 52,5 \text{ грн.}$$

Мінімальний прибуток на 1-цю виробу:

$$(1000000 \times 0,17) / 40000 = 4,25 \text{ грн (не нижче).}$$

Мінімально межа ціна виробу:

$$35 + 17,5 + 4,25 = 56,75 \text{ грн.}$$

Визначено постійні
витрати на 1-цю виробу
(700000/40000)

Проте основні сучасні методики ціноутворення ґрунтуються на сукупності витратних методів, побудованих на обліку витрат, та ринкових, зорієнтованих на споживачів та конкуренцію. Це дасть можливість встановити ціну на товар, яка б не лише задовольняла потреби підприємства у фінансових ресурсах для покриття витрат, а й дозволила б з'ясувати ціну, за якою покупець безумовно купуватиме товар (приклад 5.4).

Приклад 5.4

Обсяг реалізації підприємства становив 10000 виробів за ціною 17,5 грн, а загальні витрати становили 100000 грн (у тому числі постійні - 20000 тис. грн.). Еластичність попиту від цін на продукцію підприємства дорівнює 1,75.

Відповідно до проведених маркетингових оцінок необхідно знизити ціну на виріб на 1 грн. Визначити наслідки зниження ціни?

Виручка від реалізації до зміни ціни:

$$17,5 \times 10\,000 = 175\,000 \text{ грн.}$$

Прибуток до зміни ціни:

$$175\,000 - 100\,000 = 75\,000 \text{ грн.}$$

Скоригований обсяг реалізації після зниження ціни:

$$10\,000 \times (1,75 \times 1 / 17,5) + 10\,000 = 11\,000 \text{ од.}$$

Виручка від реалізації після зниження ціни:

$$16,5 \times 11\,000 = 181\,500 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на виробництво і реалізацію продукції після зниження ціни:

постійні витрати: 20000 грн;

змінні витрати: $(100\,000 - 20\,000) / 10\,000 \times 11\,000 = 88\,000$ грн;

загальні витрати: $20\,000 + 88\,000 = 108\,000$ грн.

Прибуток після зниження ціни:

$$181\,500 - 108\,000 = 73\,500 \text{ грн.}$$

Таким чином, зниження ціни призвело до втрати прибутку на суму 1500 грн ($75\,000 - 73\,500$).

Визначити чи вигідно підприємству знижувати ціну на продукцію, якщо будуть проведені зміни у технологію виробництва і постійні витрати в структурі загальних витрат становитимуть 50%.

Витрати після зниження ціни при новому рівні постійних витрат у структурі загальних витрат:

постійні витрати: $100\,000 \times 0,50 = 50\,000$ грн.;

змінні витрати: $(100\,000 - 50\,000) / 10\,000 \times 11\,000 = 55\,000$ грн.

загальні витрати: $50\,000 + 55\,000 = 105\,000$ грн.

Прибуток після зниження ціни: $181\,500 - 105\,000 = 76\,500$ грн.

Таким чином, зниження ціни вигідно, оскільки призводить до отримання додаткового прибутку в сумі 1500 грн ($76\,500 - 75\,000$).



Отже, методи розрахунку цін дуже різноманітні та повинні відповідати основній стратегії цінової політики підприємства. Витратні методи дозволяють відобразити фактичні витрати продукції, методи, зорієнтовані на попит, визначають очікувану оцінку вартості товару споживачами, зорієнтовані на конкуренцію – на поточні ціни конкурентів, а параметричні методи оцінюють комплексність поліфункціональність продукту. На практиці доцільно застосовувати комбінований метод, який буде ґрунтуватися на розрахунку ціни за витратним методом і коригуванні з урахуванням ринкових чинників.

5.4. Методика визначення ціни для внутрішніх споживачів

Методика визначення ціни для внутрішніх споживачів ґрунтується на **трансфертному ціноутворенні**, яке полягає у створенні передумов для запровадження ринкових механізмів у відносинах між окремими структурними підрозділами, центрами відповідальності чи господарськими одиницями, що входять до складу одного підприємства.

Трансфертна ціна (далі - ТЦ) – це ціна, за якою продукти або послуги одного центру відповідальності компанії передаються іншому центру відповідальності компанії. Таке ціноутворення являє собою основу для методів вимірювання, оцінки, контролю і стимулювання діяльності центрів відповідальності.

Трансфертне ціноутворення – це процес формування та зміни структури трансфертної ціни підприємства.

Система трансфертного ціноутворення має задовольняти три умови: точне оцінювання результатів діяльності, узгодженість цілей і збереження автономії підрозділу. Точне оцінювання результатів діяльності означає, що жоден менеджер не повинен отримувати вигоди за рахунок іншого (у тому сенсі, що один підрозділ поліпшує свою результативність, в той час, як справи іншого погіршуються). Узгодженість цілей означає, що менеджери підрозділів обирають такі дії, які збільшують загальні прибутки фірми. Автономія означає, що центральне керівництво не повинне перешкоджати свободі прийняття рішень менеджерами підрозділів. Завдання трансфертного ціноутворення (transfer pricing problem) стосується розробки такої системи, яка одночасно відповідає трьом завданням.

Хоч пряме втручання центрального керівництва для встановлення специфічної трансфертної ціни може бути й не рекомендоване, розробка деяких загальних керівних принципів все ж таки може мати місце. Можна використати один із таких принципів, який називають підходом альтернативних витрат, щоб описати велику різноманітність практик трансфертного ціноутворення. За певних умов цей підхід збігається з метою оцінки результативності, узгодженості цілей і автономії.

При встановленні керівних засад трансфертного ціноутворення необхідно брати до уваги, як підрозділ, що продає, так і підрозділ, що купує. Підхід альтернативних витрат (opportunity cost approach) досягає цієї мети за допомогою визначення мінімальної ціни, на яку погодиться підрозділ-продавець, і максимальної ціни, яку згоден оплатити підрозділ-покупець. Ця мінімальна і максимальна ціни відповідають можливим, або альтернативним витратам при внутрішньому відпуску продукції. Для кожного з підрозділів вони визначаються таким чином:

Мінімальна трансфертна ціна – це така трансфертна ціна, яка не збіднюватиме підрозділ, що продає, якщо буде продано продукт або надано послуги

внутрішньому підрозділу, порівняно з тими умовами, коли продукт було б продано або послуги було надано зовнішній стороні.

Максимальна трансфертна ціна – це така трансфертна ціна, яка не збіднюватиме підрозділ, що купує, при купівлі входних ресурсів у внутрішнього підрозділу, порівняно з умовами, коли той самий продукт або послугу було б придбано у зовнішньої сторони.

Загальне правило визначення трансфертної ціни, що відповідає цим критеріям, можна передати формулою:

$$\text{Мінімальна трансфертна ціна} = \text{Дійсні витрати} + \text{Альтернативні витрати.}$$

Дійсні витрати містять додаткові прямі змінні витрати на одиницю продукції та інші витрати, які виникатимуть у підрозділу лише внаслідок продажу всередині компанії.

Альтернативні витрати відображають вигоду, яку підрозділ втрачає внаслідок внутрішнього продажу одиниці продукції.

Це означає, що за наявності альтернативи реалізації продукції або послуг іншим підприємствам трансфертна ціна має відшкодувати економічні втрати підрозділу, яких він зазнає внаслідок відмови від цієї альтернативи.

Приклад 5.5

Підрозділ електроніки, який є автономним сегментом підприємства, виготовляє комплектуючу, яку передає підрозділу по виготовленню моторів. Є такі дані про собівартість комплектуючої, грн:

Прямі матеріальні витрати	7;
Прямі витрати на оплату праці	20;
Змінні загальновиробничі витрати	8;
Постійні накладні витрати	12;
Разом	47.

На зовнішньому ринку комплектуючу можна купити в ціновому діапазоні 75 грн -115 грн. Підрозділ електроніки продає комплектуючу на зовнішньому ринку за ціною 108 грн.

Якою буде максимальна та мінімальна трансфертна ціна комплектуючої?

Розв'язок

Мінімальна трансфертна ціна: 35 грн.

Максимальна трансфертна ціна: 75 грн.

Якою буде мінімальна трансфертна ціна, якщо підрозділом електроніки весь обсяг виготовлених комплектуючих може реалізувати на зовнішньому ринку?

Мінімальна трансфертна ціна = 108 грн.

На сьогоднішній день домінують три методичні підходи до встановлення трансфертних цін:

- ❖ трансферні ціни, встановлені на базі ринкових цін;
- ❖ трансферні ціни, що базуються на витратах;
- ❖ трансферні ціни на договірній базі.

Трансфертні ціни, встановлені на базі ринкових. У практичній діяльності підприємств найчастіше використовують саме трансфертні ціни, розраховані на базі ринкових. Це зумовлено високим рівнем прозорості таких цін та неможливістю маніпулювання ними. Застосування ринкових цін як внутрішніх можливе лише за виконання певних передумов, зокрема:

на зовнішньому ринку має бути в обігу продукт, аналогічний тому, на який встановлюється внутрішня ціна;

у внутрішніх структурних одиницях, які є продавцями і споживачами відповідного продукту має бути свобода вибору між внутрішнім та зовнішнім ринками;

відсутній ефект синергізму: у структурного підрозділу, що є постачальником, однакові витрати як за внутрішньої, так і за зовнішньої реалізації;

транзакції всередині підприємства не здійснюють вплив на ціноутворення на зовнішньому ринку.

Утім на практиці такий підхід не завжди може бути застосований.

По-перше, продаж усередині об'єднання зумовлює економію частини витрат (витрати на сумнівні борги, рекламу, пакування тощо) й виключає застосування системи знижок, які надаються зовнішнім клієнтам.

По-друге, застосування ринкових цін як бази трансфертного ціноутворення можливе лише тоді, коли існують: ринок для проміжних продуктів, стабільність цін на ці продукти, висока міра децентралізації усередині компанії.

Після вибору ринкової ціни продукту, яка діє на зовнішньому ринку, необхідно здійснити ряд коригувань, пов'язаних із умовами поставки продукту, транспортними витратами, непрямими витратами. За виконання зазначених вище умов, внутрішні ціни мають дорівнювати ринковим. Якщо, наприклад, внутрішні ціни будуть вищими за ринкові, відповідні структурні підрозділи не будуть займатися виробництвом, а здійснюватимуть відповідні закупки на зовнішніх ринках. Навпаки, якщо внутрішні ціни будуть меншими від ринкових, для виробничих підрозділів буде вигідніше здійснювати реалізацію продукту на зовнішні ринки.

У довгостроковій перспективі внутрішні ринкові ціни служать індикатором прибутковості відповідного центру відповідальності. Якщо в довгостроковому періоді відповідна господарська одиниця не забезпечує прибутку (маржинального

прибутку), то це означає, що ефективність підприємства внаслідок діяльності відповідного центру відповідальності зменшується.

Однією з модифікацій внутрішнього ціноутворення на базі ринкових цін є зменшення відповідних ринкових цін на всі можливі витрати, пов'язані із зовнішньою реалізацією:

Ринкова ціна внутрішнього продукту

(-) витрати на реалізацію,

(-) транспортні витрати,

(-) відповідні витрати маркетингу,

(-) проценти на капітал, заморожений в дебіторській заборгованості,

(+) внутрішні витрати на транспортування продукції між ЦВ

= внутрішня ціна.

Якщо ринку проміжних продуктів не існує – рекомендується встановлювати ТЦ на рівні витрат або договірні ТЦ.

Встановлення трансфертної ціни на основі витрат передбачає вибір витрат, які становитимуть базу для трансфертного ціноутворення. Такою базою можуть бути фактичні або стандартні витрати. Фактичні витрати недоцільно використовувати як базу для трансфертної ціни, бо вони змінюються під впливом сезонних коливань, зміни обсягу виробництва та інших чинників. Тому для визначення трансфертної ціни зазвичай використовують нормативні витрати, які встановлюються заздалегідь та є достатньо стабільним вимірником ефективності виробничих витрат. У разі використання стандартних витрат будь-які відхилення від стандартних витрат виникають у підрозділі продавця, а наслідки ефективного або неефективного використання ресурсів цим підрозділом відповідно впливатимуть на витрати підрозділу-покупця.

Наступним питанням є вибір витрат, що включаються до базових. Базовими витратами можуть бути різні витрати: від змінних виробничих витрат до повних витрат.

Нормативні змінні або повні витрати є базою для визначення націнки, коли трансфертну ціну визначають за принципом “витрати плюс...”. Така трансфертна ціна дозволяє центру відповідальності не лише відшкодовувати власні витрати, а й мати прибуток. Утім така ціна не відображає конкретної ситуації на ринку, тому її можна ефективно застосовувати лише у випадках, коли відсутній ринок для проміжних продуктів, які реалізують усередині компанії.

До переваг витратного ТЦ можемо віднести простоту, можливість контролю зацікавлених сторін всередині корпорації, наявність конкретних виконавців, а до недоліків – зацікавленість сторін у підвищенні витрат, підвищення цін в кінцевих підрозділах та залежність ціноутворення від корпоративної культури.

Трансфертні ціни на договірній базі. Метод використовується тоді, коли виявляється недосконалість ринкового механізму щодо проміжних продуктів. Наприклад, за різних витрат на збут за зовнішньої та внутрішньої реалізації існує декілька ринкових цін, вони швидко змінюються або ринок є монополізованим. Трансфертні ціни за даного підходу – результат переговорів між керівниками центрів відповідальності. Можна виокремити такі особливості ТЦ на договірній основі:

- сильний ефект мотивації;
- ціни залежать від уміння сторін вести переговори від їх стартових позицій;
- кінцевий результат переговорів може бути далеким від оптимального;
- переговори можуть спровокувати конфлікт між центрами відповідальності;
- значні витрати на проведення переговорів(зокрема витрати часу).

Узгодження ТЦ на договірній базі рекомендується здійснювати за участю представників центрального керівництва, наприклад, співробітників служби контролінгу.

Договірну ціну часто застосовують, коли відсутній ринок для проміжних продуктів, що виробляє центр відповідальності. Договірну ціну також можна використати замість змінних витрат, коли центр відповідальності має зайву потужність.

Договірна трансфертна ціна зазвичай є нижчою за ринкову ціну, але вищою за суму додаткових і альтернативних витрат на одиницю підрозділу, що продає.

Приклад 5.6

Підприємство має два центри інвестицій: А і Б. Центр А виробляє 200 000 комплектуючих, з яких 150 000 використовують для внутрішніх потреб підприємства, а решту продають на зовнішньому ринку за ціною 30 грн за одиницю. Витрати підрозділу А на виготовлення та реалізацію комплектуючої становлять, грн:

Змінні виробничі витрати 12 грн;

Змінні витрати на збут 3 грн.

Постійні виробничі витрати на місяць становлять 400 000 грн та розподіляються на основі обсягу виробництва. Постійні витрати на збут підрозділу становлять 300 000 грн на місяць.

Якою буде трансфертна ціна комплектуючої, якщо використати метод, що ґрунтується на витратах (змінних виробничих, змінних, виробничої собівартості) та на основі ринкових цін?

Розв'язок

Трансфертна ціна комплектуючої на основі:

Змінних виробничих витрат: 12 грн;

Змінних витрат: $12 + 3 = 15$ грн;

Виробничої собівартості: $12 + 400\,000 / 200\,000 = 14$ грн.

Ринкової ціни: 30 грн.

Практика засвідчує, що жоден із загальноприйнятих методів повністю не задовольняє всіх учасників фінансових відносин та не виконує усіх функцій трансфертного ціноутворення.

Для узгодження інтересів менеджерів і компанії загалом нерідко застосовують різні трансфертні ціни для підрозділу-продавця та підрозділу-покупця. Це означає подвійне ціноутворення, яке дає змогу підрозділу-продавцю відображати внутрішній продаж продукції або послуг за одною ціною (ринковою або договірною), а підрозділу-покупцю відображати отриману продукцію або послуги за іншою ціною (яка базується на витратах).

Подвійне трансфертне ціноутворення – система трансфертного ціноутворення, яка дає змогу підрозділу-продавцю відображати внутрішній продаж продукції або послуг за однією ціною (ринковою або договірною), а підрозділу-покупцю – відображати отриману продукцію або послуги за іншою ціною (яка базується на витратах).

Подвійне ціноутворення забезпечує отримання прибутку підрозділом-продавцем і мінімізацію витрат для підрозділу-покупця. Це сприяє уникненню проблеми “розподілу прибутку всередині компанії”.

Унаслідок подвійного ціноутворення сума фінансових результатів сегментів не дорівнюватиме загальному фінансовому результату компанії. Для відображення такої різниці застосовують рахунок внутрішніх фінансових результатів, дані якого використовують для коригування доходів і витрат з метою виключення внутрішнього продажу при складанні фінансової звітності компанії. Такі коригування аналогічні процедурі виключення внутрішньогрупових операцій при складанні консолідованих фінансових звітів.

Суттєвим недоліком є те, що він не сприяє розвитку конкуренції на внутрішньому ринку. Це зумовлено тим, що постачальники мають надійний ринок збуту продукції за сприятливими цінами і це зменшує мотиви для підвищення продуктивності праці та якості продукції. Для методу характерним є також значний рівень витрат на ведення подвійного управлінського обліку. Окрім цього, за подвійних трансфертних цін може скластися ситуація, коли згідно з управлінською звітністю всі центри відповідальності підприємства мають прибуток та створюють вартість, а підприємство в цілому має збитки.



Отже, ТЦ можна розглядати як інструмент оптимізації фінансових відносин і між окремими центрами відповідальності, і між підприємствами, що входять в окремий концерн. Метод формування ТЦ варто обирати, виходячи із мети та завдань політики трансфертного ціноутворення. Для вирішення конфлікту інтересів, що виникає у процесі трансфертного ціноутворення, варто використовувати модифіковані методи розрахунку трансфертних цін та дотримуватися сформованих вище принципів ціноутворення.

Питання для самоконтролю



1. Що таке цінова політика та в чому її суть?
2. Які основні завдання цінової політики?
3. Які основні принципи цінової політики?
4. Які основні етапи процесу ціноутворення?
5. Як здійснюється облікове забезпечення процесу ціноутворення?
6. Які методи визначення ціни для зовнішніх споживачів?

Охарактеризуйте їх.

7. Які методи визначення ціни для внутрішніх споживачів?

Охарактеризуйте їх.

8. Що таке трансфертна ціна?

9. У чому полягає суть трансфертного ціноутворення?

Тестові завдання



1. Суть цінової політики підприємств полягає в тому, щоб:

б) установлювати такі ціни і так відобразити їх в обліку, щоб відповідати національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку;

в) установлювати такі ціни і так відобразити їх в обліку, щоб відповідати міжнародним стандартам бухгалтерського обліку;

г) установлювати такі ціни і так ними варіювати, щоб зайняти стаке положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, і забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні та оперативні завдання;

д) установлювати такі ціни, які б влаштовували банки, страхові компанії, антимонопольний комітет та державну фіскальну службу України.

2. Цінова політика – це:

а) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб державних органів та інших зовнішніх споживачів, зокрема банків, страхових компаній, валютних фондів та ін.;

б) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку фірми;

в) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою відповідності національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку;

г) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою відповідності міжнародним стандартам бухгалтерського обліку.

3. Цілі цінової політики, орієнтовані на прибуток, спрямовані на:

- а) максимізацію прибутку, що забезпечується шляхом призначення певної ціни на основі оцінювання попиту і витрат;
- б) забезпечення збуту і передбачають зниження ціни, іноді до рівня собівартості для збільшення обсягів збуту;
- в) завоювання лідерства на ринку, що передбачає формування ціни (максимально можливе зниження) з метою завоювання більшої частки ринку за охопленням кількості споживачів;
- г) всі відповіді правильні.

4. Цілі цінової політики, орієнтовані на прибуток, спрямовані на:

- а) максимізацію прибутку, що забезпечується шляхом призначення певної ціни на основі оцінювання попиту і витрат;
- б) забезпечення збуту і передбачають зниження ціни, іноді до рівня собівартості для збільшення обсягів збуту;
- в) завоювання лідерства на ринку, що передбачає формування ціни (максимально можливе зниження) з метою завоювання більшої частки ринку за охопленням кількості споживачів;
- г) всі відповіді правильні.

5. Цілі цінової політики, орієнтовані на збут, спрямовані на:

- а) максимізацію прибутку, що забезпечується шляхом призначення певної ціни на основі оцінювання попиту і витрат;
- б) забезпечення збуту і передбачають зниження ціни, іноді до рівня собівартості для збільшення обсягів збуту;
- в) завоювання лідерства на ринку, що передбачає формування ціни (максимально можливе зниження) з метою завоювання більшої частки ринку за охопленням кількості споживачів;
- г) всі відповіді правильні.

6. Цілі цінової політики, орієнтовані на становище на ринку, спрямовані на:

- а) максимізацію прибутку, що забезпечується шляхом призначення певної ціни на основі оцінювання попиту і витрат;
- б) забезпечення збуту і передбачають зниження ціни, іноді до рівня собівартості для збільшення обсягів збуту;
- в) завоювання лідерства на ринку, що передбачає формування ціни (максимально можливе зниження) з метою завоювання більшої частки ринку за охопленням кількості споживачів;
- г) всі відповіді правильні.

7. Цінова політика підприємства повинна базуватись на таких принципах:

- а) відповідність напрямів і змісту цінової політики напрямам і змісту економічної політики; урахування кон'юнктури ринку;
- б) урахування видів і форм збуту; гнучкість;
- в) залежність від якості товару; урахування різних чинників;
- г) всі відповіді правильні.

8. Ціноутворення – це:

- а) процес встановлення ціни на конкретний товар;
- б) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку фірми;
- в) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою відповідності національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку;
- г) система збору та обробки даних, що дозволяють проаналізувати вплив факторів цінової політики і прийняти обґрунтоване цінове рішення.

9. Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення в підприємстві – це:

- а) процес встановлення ціни на конкретний товар;
- б) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку фірми;
- в) комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою відповідності національним положенням (стандартам) бухгалтерського обліку;
- г) система збору та обробки даних, що дозволяють проаналізувати вплив факторів цінової політики і прийняти обґрунтоване цінове рішення.

10. Система інформаційного забезпечення процесу ціноутворення містить окремі підсистеми:

- а) підсистему інформації про ринок у цілому; підсистему інформації про товар;
- б) підсистему інформації про державну політику цін; підсистему інформації про витрати;
- в) підсистему інформації про конкурентів; підсистему інформації про покупців; підсистему інформації про обсяги збуту і прибутку підприємства.
- г) всі відповіді правильні.

11. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про ринок” передбачає продукування інформації про:

- а) сегментацію ринку; частку ринку та перспективи щодо її зростання; конкурентів;
- б) величину і динаміку зміни попиту на певний товар; попит на товари- конкуренти, замінники і аналоги; перспективи оновлення товару, створення його модифікації;
- в) вплив державної політики на кон’юнктуру ринку; законодавчі акти, що регулюють процес ціноутворення на певному ринку; наявність державних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію; ступінь державної підтримки певної галузі; політику держави в галузі інвестицій та кредитування;
- г) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва.

12. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про товар” передбачає продукування інформації про:

- а) сегментацію ринку; частку ринку та перспективи щодо її зростання; конкурентів;

б) величину і динаміку зміни попиту на певний товар; попит на товари- конкуренти, замінники і аналоги; перспективи оновлення товару, створення його модифікації;

в) вплив державної політики на кон'юнктуру ринку; законодавчі акти, що регулюють процес ціноутворення на певному ринку; наявність державних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію; ступінь державної підтримки певної галузі; політика держави в галузі інвестицій та кредитування;

г) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва.

13. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про державну політику цін” передбачає продукування інформації про:

а) сегментацію ринку; частку ринку та перспективи щодо її зростання; конкурентів;

б) величину і динаміку зміни попиту на певний товар; попит на товари- конкуренти, замінники і аналоги; перспективи оновлення товару, створення його модифікації;

в) вплив державної політики на кон'юнктуру ринку; законодавчі акти, що регулюють процес ціноутворення на певному ринку; наявність державних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію; ступінь державної підтримки певної галузі; політику держави в галузі інвестицій та кредитування;

г) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва.

14. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про витрати” передбачає продукування інформації про:

а) сегментацію ринку; частку ринку та перспективи щодо її зростання; конкурентів;

б) величину і динаміку зміни попиту на певний товар; попит на товари- конкуренти, замінники і аналоги; перспективи оновлення товару, створення його модифікації;

в) вплив державної політики на кон'юнктуру ринку; законодавчі акти, що регулюють процес ціноутворення на певному ринку; наявність державних підприємств, які виробляють аналогічну продукцію; ступінь державної підтримки певної галузі; політику держави в галузі інвестицій та кредитування;

г) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва.

15. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про конкурентів” передбачає продукування інформації про:

а) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва;

б) дійсних та постійних конкурентів; частку ринку конкурентів; ціни конкурентів; товари, які конкурують, та їх вартість; середню торговельну надбавку конкурентів; ступінь впливу конкурентів на ціноутворення в галузі; збутову і рекламну політику конкурентів на ринку;

в) економічну цінність товару для покупців; фактори чутливості споживачів до ціни; основні ціннісні пріоритети покупців; сприйняття споживачем назви товару, упаковки, дизайну, реклами товару і т. д; сприйняття споживачами якості товару; ступінь задоволення потреб споживача;

г) співвідношення між обсягом збуту, прибутком та витратами підприємства; середню торговельну надбавку підприємства; вплив обсягу виробництва на виручку і прибуток; витрати на стимулювання збуту, частку прибутку в одиниці продукції, порівняння її з конкурентами.

16. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про покупців” передбачає продукування інформації про:

а) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва;

б) дійсних та постійних конкурентів; частку ринку конкурентів; ціни конкурентів; товари, які конкурують, та їх вартість; середню торговельну надбавку конкурентів; ступінь впливу конкурентів на ціноутворення в галузі; збутову і рекламну політику конкурентів на ринку;

в) економічну цінність товару для покупців; фактори чутливості споживачів до ціни; основні ціннісні пріоритети покупців; сприйняття споживачем назви товару, упаковки, дизайну, реклами товару і т. д; сприйняття споживачами якості товару; ступінь задоволення потреб споживача;

г) співвідношення між обсягом збуту, прибутком та витратами підприємства; середню торговельну надбавку підприємства; вплив обсягу виробництва на виручку і прибуток; витрати на стимулювання збуту, частку прибутку в одиниці продукції, порівняння її з конкурентами.

17. Підсистема інформаційного забезпечення процесу ціноутворення “інформації про обсяги збуту і прибутку підприємства” передбачає продукування інформації про:

а) склад і структуру витрат виробництва; вплив витрат на процес ціноутворення; методи обчислення витрат; можливі шляхи зниження витрат виробництва;

б) дійсних та постійних конкурентів; частку ринку конкурентів; ціни конкурентів; товари, які конкурують, та їх вартість; середню торговельну надбавку конкурентів; ступінь впливу конкурентів на ціноутворення в галузі; збутову і рекламну політику конкурентів на ринку;

в) економічну цінність товару для покупців; фактори чутливості споживачів до ціни; основні ціннісні пріоритети покупців; сприйняття споживачем назви товару, упаковки, дизайну, реклами товару і т. д; сприйняття споживачами якості товару; ступінь задоволення потреб споживача;

г) співвідношення між обсягом збуту, прибутком та витратами підприємства; середню торговельну надбавку підприємства; вплив обсягу виробництва на виручку і прибуток; витрати на стимулювання збуту, частку прибутку в одиниці продукції, порівняння її з конкурентами.

18. Методика визначення кінцевої ціни для зовнішніх споживачів ґрунтується на:

а) витратних, маркетингових та параметричних методах;

б) маржинальних, постійних та середніх показників;

в) дисконтованих та недисконтованих моделях;

г) усі відповіді правильні.

19. У разі встановлення ціни за принципом “витрати плюс” (Cost Plus Pricing) ціна продажу встановлюється:

- а) на основі витрат підприємства, збільшених на певну величину націнки, яка відповідає запланованій нормі прибутковості;
- б) на основі цільового прибутку;
- в) шляхом додавання до змінних витрат певної надбавки – прибутку;
- г) до сумарних витрат на одиницю продукції додається сума відсотків за кредит.

20. У разі встановлення ціни за принципом “граничних витрат” (метод мінімальних витрат, метод вартості виготовлення, Conversion Cost Pricing) ціна продажу встановлюється:

- а) на основі витрат підприємства, збільшених на певну величину націнки, яка відповідає запланованій нормі прибутковості;
- б) на основі цільового прибутку;
- в) шляхом додавання до змінних витрат певної надбавки – прибутку;
- г) до сумарних витрат на одиницю продукції додається сума відсотків за кредит.

21. У разі встановлення ціни за принципом “рентабельності інвестицій” (Return on Investment Pricing) ціна продажу встановлюється:

- а) на основі витрат підприємства, збільшених на певну величину націнки, яка відповідає запланованій нормі прибутковості;
- б) на основі цільового прибутку;
- в) шляхом додавання до змінних витрат певної надбавки – прибутку;
- г) до сумарних витрат на одиницю продукції додається сума відсотків за кредит.

ТЕМА 6

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВАРТІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – формування системи теоретичних знань та практичних навичок щодо формування вартості підприємства.

План

- 6.1. Вартість підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку.
- 6.2. Облікова політика в частині складників вартості підприємства.
- 6.3. Бухгалтерська оцінка в системі формування вартості підприємства.
- 6.4. Методичні засади відображення в бухгалтерському обліку показників вартості підприємства.
- 6.5. Розкриття інформації про вартість підприємства у фінансовій звітності.
- 6.6. Використання функцій Excel для розрахунку вартості підприємства.

Список рекомендованих джерел



1. Van Horne's Fundamentals of Financial Management / James C. Van Horne, John M. Wachowicz. – 13th ed. p. cm. – Pearson Education Limited 2009, 2005 © 2001, 1998 by Prentice-Hall, Inc. 744 p.
2. Корягін М. В. Бухгалтерський облік в системі управління вартістю підприємства : монографія / М. В. Корягін. – Львів : ЛКА, 2012. – 389 с.
3. Куцик, П. О. Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб'єктів бізнесу // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. – №62 (2021). С. 4-11.
4. Куцик, П. О., Воронко, Р. М., Редченко, К. І., & Воронко, О. С. (2021). Аналітичне забезпечення управління формуванням фінансових результатів суб'єктів бізнесу. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, (62), С. 4-11.
5. Редченко К. І. Облікове забезпечення системи управління основними засобами підприємства: організаційний аспект/ Редченко К. І., Бойко, Р. В., Воронко, Р. М. // Вісник ЛТЕУ. Економічні науки, 2022, 70, С. 13-19.
6. Циган, Р., Лижова, Є. (2020). Аналіз підходів та методів оцінки вартості підприємства. Молодий вчений, 11 (87), 209-214. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-11-87-45>

6.1. Вартість підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку

Розвиток підприємства як складної динамічної системи потребує використання в процесах прийняття рішень узагальнювальних або результуючих показників, важливе місце серед яких займає вартість підприємства. У сучасних

економічних умовах вартість підприємства є основним параметром, що характеризує економічний потенціал суб'єкта господарювання, а динаміка зміни вартості є важливим показником якості управління.

Підприємство як об'єкт власності може розглядатися джерелом прибутку та виступати об'єктом ринкових угод. Таким чином, воно є специфічним товаром, який може бути проданий, переданий у заставу чи у спадщину, застрахований. Підприємство перетворюється на об'єкт угоди, на товар зі всіма належними йому властивостями.

Підприємство як товар має власні специфічні характеристики корисності й вартості. Перш за все, як будь-який товар, підприємство повинне бути корисним для покупця та мати відповідну споживчу вартість. Основа корисності підприємства полягає в його здатності приносити прибуток власникові та задовольняти вимоги осіб, зацікавлених у його функціонуванні. Корисність виявляється через процес функціонування підприємства. Тому операції з ним, як зі специфічним товаром, повинні підлягати обліковій оцінці та відображатися в системі бухгалтерського обліку з метою забезпечення такою інформацією суб'єктів для прийняття рішень.

Показник вартості підприємства на сьогодні відіграє визначальну роль в управлінні, оскільки, з одного боку, він є комплексною характеристикою стану діяльності, що адекватно відображає його фінансові параметри, економічну ефективність та очікувані перспективи розвитку, виступає орієнтиром, з яким власники та управлінський персонал узгоджують свої рішення. З іншого боку, це основний показник, який дозволяє реалізувати інтереси всіх зацікавлених у результатах діяльності підприємства осіб. Підтримка показника вартості підприємства на належному рівні, забезпечення його збереження та зростання створюють передумови для сталого розвитку бізнесу.

Показник вартості підприємства застосовується в практичній діяльності у випадках:

- розрахунку ціни, за якою можна придбати підприємство або за якою відбудуватиметься злиття з іншим підприємством;
- розрахунку пропорцій обміну акцій під час об'єднання підприємств;
- встановлення найбільш ефективного способу збільшення обсягу залученого капіталу;
- розрахунку межі вартості акцій нової емісії;
- прийняття рішення про ліквідацію підприємства;
- оцінки інтелектуального капіталу підприємства тощо.

Кожне підприємство, як цілісний суб'єкт бізнес-відносин в умовах ринкової економіки, можна розглядати і як товар – об'єкт купівлі-продажу, що має свою вартість.

У сфері економічної теорії мають місце такі підходи щодо розуміння вартості підприємства (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Підходи щодо розуміння вартості підприємства як економічної категорії

Для цілей бухгалтерського обліку поняття “вартість підприємства” має декілька різних позицій щодо його змістовного наповнення (рис. 6.2).

Незважаючи на наявність різних тлумачень “**вартості підприємства**”, її суть з погляду бухгалтерського обліку варто розглядати як об’єктивну величину, що відображає цінність підприємства як специфічного товару для потенційного покупця та формується на певну дату в економічному середовищі з використанням облікової та ринкової інформації для можливості укладення угоди купівлі-продажу на активному ринку.

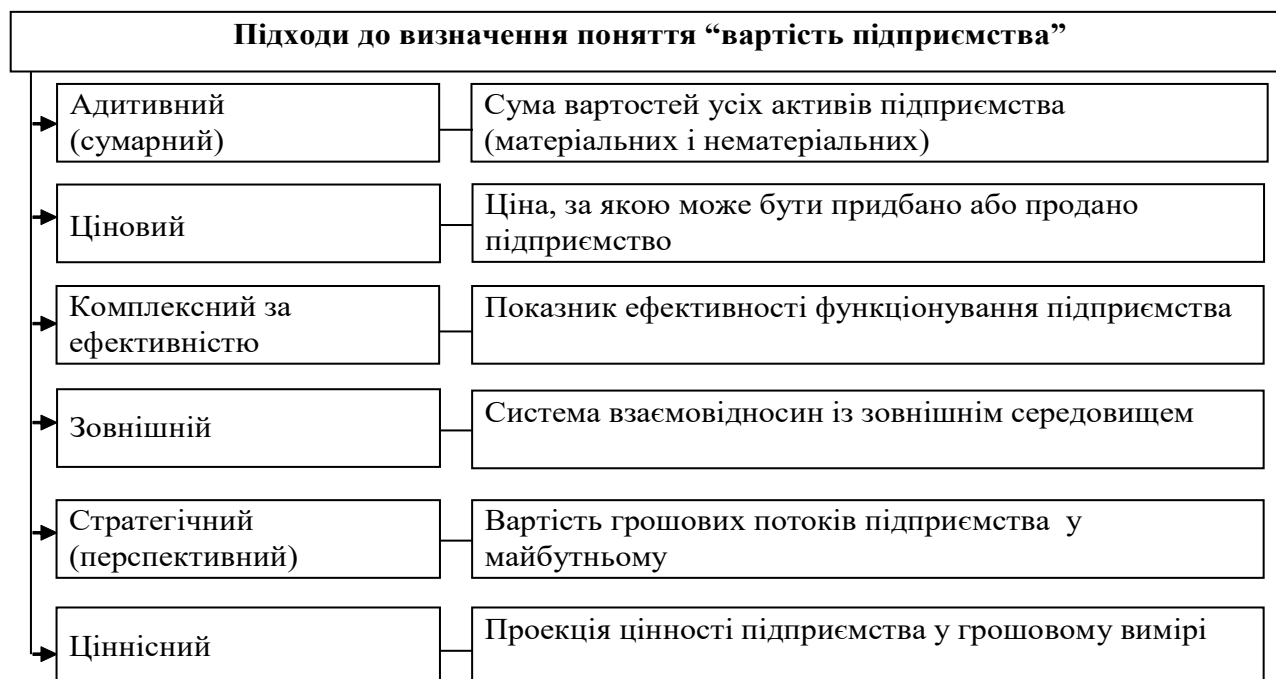


Рис. 6.2. Сутність та види підходів до трактування поняття “вартість підприємства”

У сучасній теорії і практиці обліку застосовується значна кількість видів вартостей підприємства, які досить складно порівняти одна з одною та виокремити їх чітку та логічну структуру з метою побудови системи бухгалтерського обліку показників вартості підприємства. Систематизація таких видів вартості підприємства дозволяє побудувати їх загальну класифікацію (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація видів вартості підприємства

Критерій класифікації	Види вартості підприємства
За економіко-теоретичним змістом вартості	Мінова (в обміні)
	Споживча (в користуванні)
За суб'єктами, що здійснюють оцінку вартості підприємства	Для власника
	Управлінська
	Заставна
	Інвестиційна
	Страхова
	Ринкова (фондова)
	Інші
Залежно від перспектив діяльності підприємства	Діючого підприємства
	Ліквідаційна
За методом оцінки	Витратна
	Дохідна
	Ринкова (вартість заміщення)
За відношенням до системи бухгалтерського обліку	Балансова
	Небалансова
За порядком розрахунку	Розрахована прямим способом (чиста балансова)
	Розрахована зворотним способом (ринкової капіталізації)
Відповідно до концепції справедливої оцінки	Справедлива
	Несправедлива

Серед існуючих видів вартості підприємства, що використовуються різними групами користувачів для прийняття рішень, найбільше значення має ринкова (фондова) вартість, яка визначається як майбутні очікування грошових потоків, що будуть генеруватись протягом подальшої діяльності підприємства.

Цей вид вартості є найбільш поширеним в умовах функціонування ринкової економіки, яка в процесі формування та розвитку підприємств виступає основою для оцінки інвестиційної привабливості, фінансової стійкості і конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на ринку товарів та послуг.

Оцінка вартості підприємства передбачає дослідження та виокремлення факторів, які впливають на її генерування чи руйнування. Визначення вартості підприємства та її прогнозування потребують ідентифікації факторів вартості підприємства, встановлення тих, які мають найбільший вплив на показники діяльності та відповідно на вартість підприємства. При цьому в процесі визначення факторів вартості важливо виокремити ключові з них і встановити залежність між ними та зміною вартості.

На ранніх етапах свого розвитку оцінка вартості підприємства формувалася на базі матеріальних активів (будинки, споруди, обладнання тощо). Сьогодні показник вартості підприємства охоплює як матеріальні фактори, так і нематеріальні, що в сукупності формують динамічну модель бізнесу. Основними матеріальними факторами вартості є необоротні та оборотні активи, як нематеріальні фактори виступають організаційна культура, репутація підприємства, кваліфікація працівників, ступінь інноваційності діяльності та ін.

У процесі встановлення факторів вартості підприємства необхідно виявити ті активи, вартість яких має першочергове значення для підприємства, які мають значний потенціал зростання або вже досягли піку свого розвитку.

Основою оцінювання вартості підприємства є процеси, які на ньому відбуваються. Однак значною проблемою оцінювання є те, що частина цих процесів має неформальний характер і важко піддається кількісній оцінці з використанням традиційних інструментів.

У зв'язку з цим у процесі оцінювання варто врахувати, що вартість підприємства щоразу меншою мірою залежить від матеріальних активів. Інвестори дедалі менше уваги звертають на оцінку машин та обладнання, оскільки різкі технологічні зміни на ринку можуть призвести до зниження їх вартості.

Враховуючи наявні чинники, що проявляються в практичній діяльності суб'єктів господарювання, класифікація факторів вартості підприємства включає найбільш значимі для їх бухгалтерської оцінки (рис. 6.3).

З огляду на наведену класифікацію фактори вартості підприємства *відносно відображення їх у балансі* варто поділяти на: *балансові* (необоротні та оборотні активи); *небалансові* (доходи та витрати діяльності відповідного звітного періоду, в тому числі ефект від трансакційних витрат); *позабалансові* (активи, які належать до інтелектуального капіталу та інші позабалансові активи).

Необхідність виокремлення позабалансових факторів оцінки вартості підприємства обумовлюється тим, що інтелектуальний капітал та його складники (людський, організаційний, споживчий капітали) є основним критерієм капіталізації підприємств, оскільки вони здатні відобразити динаміку організаційної стійкості суб'єкта господарювання та процесу створення його цінності.

У процесі оцінки вартості підприємства особливу увагу варто приділяти *характеру впливу факторів* та їх здатності збільшувати або зменшувати вартість підприємства. *Генерувальні фактори вартості* – це сукупність умов, параметрів та обставин, які сприяють ефективному функціонуванню суб'єкта господарювання, зростанню його конкурентоспроможності та прояву синергетичних ефектів у поєднанні активів і зобов'язань, що в цілому сприяє зростанню вартості підприємства.

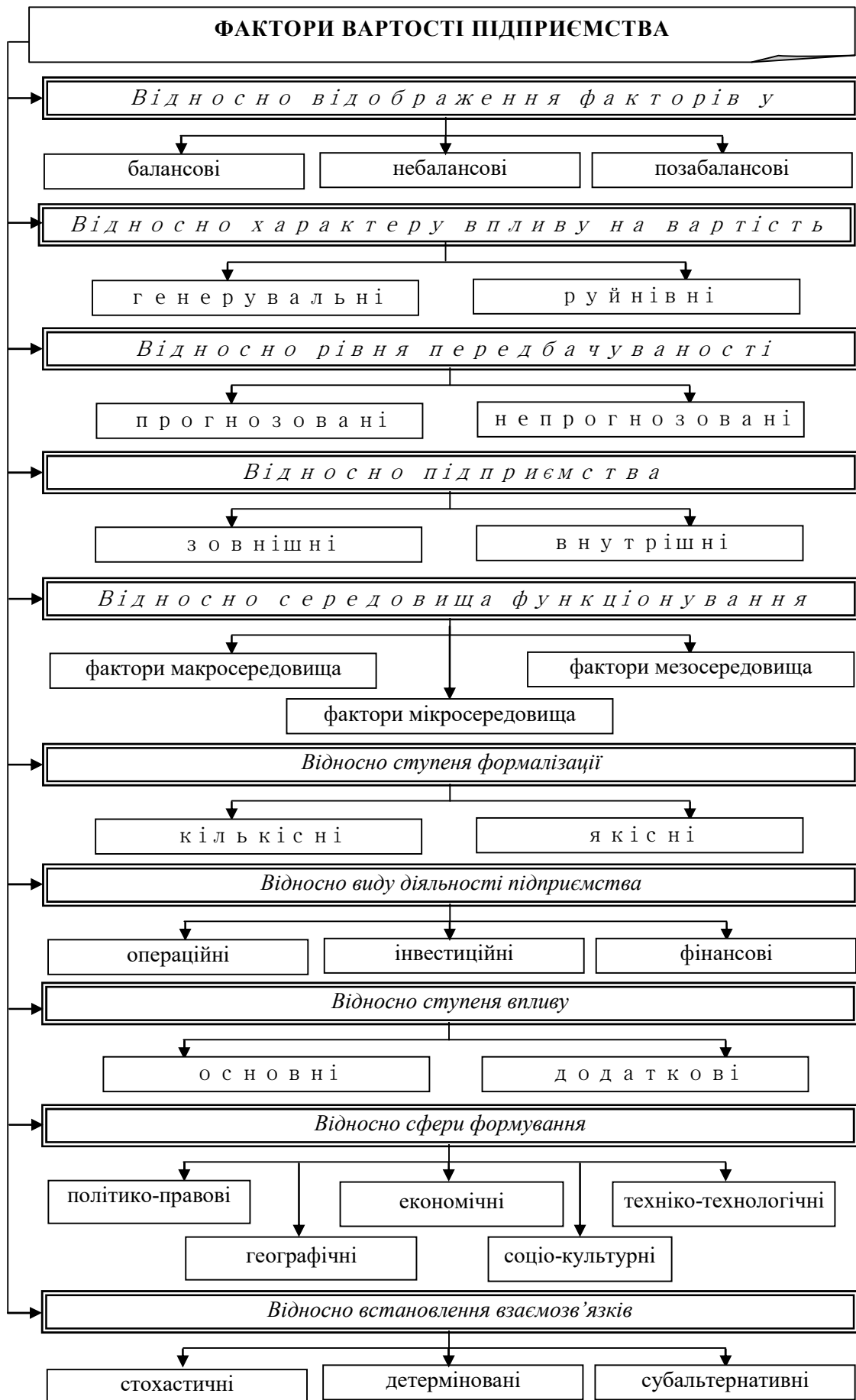


Рис 6.3. Класифікація факторів вартості підприємства

Руйнівні фактори вартості – це сукупність умов, параметрів та обставин, що порушують стабільність функціонування підприємства, знижують його прибутковість, призводять до неможливості побудови ефективної системи управління активами та зобов'язаннями суб'єкта господарювання, негативно позначаються на показниках його вартості.

Відносно рівня передбачуваності фактори оцінки вартості варто поділяти на: *прогнозовані та непрогнозовані*. До прогнозованих факторів вартості підприємства можна віднести ті явища, виникнення яких можна передбачити та попередити негативні наслідки їх настання. Наприклад, прогнозовані грошові потоки від використання об'єкта оцінки, прогнозований річний чистий операційний дохід тощо. Непрогнозовані фактори оцінки вартості підприємства виникають унаслідок функціонування підприємства в умовах невизначеності, а також унаслідок настання умовних зобов'язань, непередбачених подій.

Відносно підприємства фактори оцінки вартості варто поділяти на *зовнішні та внутрішні*. На розвиток зовнішніх факторів вартості підприємство не може впливати, але повинне їх врахувати в процесі оцінки вартості підприємства та прогнозування подальшої діяльності. Зовнішні фактори вартості підприємства оцінюються через ступінь відповідних ризиків.

До внутрішніх факторів оцінки вартості належать ті сфери діяльності підприємства, які обумовлюються його організаційною структурою, технічними і технологічними аспектами функціонування, економічними та соціальними складниками. До внутрішніх факторів вартості підприємства, що мають обліковий характер, можна віднести: вартість та структуру майна; структуру капіталу та зобов'язань; зміни в активах; організацію і технологію процесу виробництва; розвиток системи продажу продукції тощо.

Відносно середовища функціонування підприємства фактори вартості підприємства варто поділяти на *фактори макросередовища, мезосередовища та мікросередовища*.

Значний вплив на формування та збільшення вартості підприємства здійснюють фактори макросередовища, які створюють визначені умови для ведення господарської діяльності. До них належать рівень інфляції, відсоткові ставки, система оподаткування, рівень експорту та імпорту продукції, рівень політичної стабільності, стратегічні програми розвитку держави, коливання курсів валют, економічна політика країни, рівень середньої заробітної плати та безробіття тощо. Суттєвий вплив на вартість підприємства має система оподаткування. Від кількості суб'єктів оподаткування, форми оподаткування та величини податкових ставок залежить рівень грошових потоків, що визначає генерування/руйнування вартості підприємства.

Фактори мезосередовища передбачають оцінку впливу галузевих особливостей функціонування підприємства на його вартість. Галузеві чинники заслуговують на окрему увагу, оскільки обумовлюють особливості діяльності підприємства, порядок відображення в бухгалтерському обліку фактів господарського життя та їх оцінку, формують його інвестиційну привабливість, ліквідність, визначають інтенсивність технологічних змін, вплив смаків споживачів, рівень ресурсної бази, екологічні фактори.

Фактори мікросередовища безпосередньо пов'язані з системою управління підприємством, його організаційними особливостями. До їх складу варто віднести: якість та ефективність управління, структуру майна та капіталу підприємства, взаємозв'язки між підрозділами і службами, кадрові складники, фінансові аспекти діяльності тощо. Розвиток факторів мікросередовища забезпечує підприємству максимально можливий приріст його вартості на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Відносно ступеня формалізації факторів вартості їх варто поділяти на *кількісні* та *якісні*. Кількісні фактори вартості підприємства можуть мати числове вираження і включають: частку ринку, яку займає підприємство; зростання обсягів продажу продукції; рівень витрат та ефективність виробництва; чистий прибуток; виплати за цінними паперами; курс акцій; норму дивідендів; дохід в розрахунку на одну акцію.

Якісні критерії характеризують внутрішні властивості підприємства, особливості його діяльності. До якісних факторів оцінки вартості підприємства можна віднести здатність підприємства до розширення асортименту продукції, зниження кількості ризиків діяльності, наявність висококваліфікованого персоналу та ефективне його використання, можливість лобювання інтересів підприємства.

Відносно виду діяльності підприємства фактори вартості варто поділяти на *операційні, інвестиційні та фінансові*. На вартість підприємства впливають фактори та рішення, що стосуються всіх видів діяльності. Зокрема, в операційній діяльності фактори вартості пов'язані з доходами від продажу продукції (робіт, послуг), структурою витрат, рентабельністю продукції.

Фактори вартості в частині інвестиційної діяльності визначаються інвестиціями в необоротні та оборотні активи, темпами інвестування та його структурою. Фінансові фактори вартості підприємства виявляються у виборі джерел фінансування, формуванні їх структури, від чого залежить характер формування залученого капіталу.

Відносно ступеня впливу фактори вартості можна поділити на: а) *основні* – фактори, що здійснюють вирішальний вплив на генерування вартості підприємства; б) *додаткові* – інші фактори, вплив яких є несуттєвим або опосередкованим.

Відносно сфери формування фактори вартості поділяються на: а) *політико-правові* – рівень політичної стабільності в країні, наявність гарантій щодо права власності, структура державного управління та законодавчої бази; б) *економічні* – темпи зростання економіки та рівня національного виробництва, інфляційні процеси, кредитно-грошова та фіскальна політика, зовнішньоекономічна політика державного розвитку; в) *техніко-технологічні* – рівень науково-технічного розвитку, технічна структура підприємства, унікальність технології; г) *географічні* – територіальне розташування підприємства, наявність філій та відділень, стан та рівень забруднення навколишнього середовища, ставлення суспільства до діяльності, яка забруднює довкілля; д) *соціокультурні* – демографічна структура населення, існуючі в суспільстві традиції, цінності, норми поведінки, соціальні відносини.

Відносно встановлення взаємозв'язків варто виокремити *стохастичні, детерміновані фактори*, які мають лінійний зв'язок та *субальтернативні* фактори вартості, що мають ієрархічний зв'язок. Головна ідея стохастичного підходу полягає у тому, що на практиці зміна рівня концентрації відображає ефект множини випадкових факторів, які визначають прийняття рішень та темпи зростання вартості на рівні окремих підприємств. Для розрахунку вартості підприємства необхідно знати можливі джерела прояву випадкових факторів, а також їх кількісні характеристики. Вплив стохастичних факторів на формування вартості підприємства може бути значним і призводити до суттєвої зміни параметрів функціонування суб'єкта господарювання.

Детерміновані фактори – це фактори, які здійснюють систематичний формалізований вплив на вартість підприємства та можуть породжувати формування систематичних похибок.

Субальтернативні фактори – це фактори, які мають ієрархічну будову та перебувають у безперервній підпорядкованості між собою на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Залежно від факторів, що домінують у діяльності підприємства, обирається відповідний метод визначення рівня капіталізації. Ключові фактори вартості мають динамічний характер, тому на підприємствах необхідно запроваджувати систему моніторингу та аналізу інформації про стан внутрішнього і зовнішнього середовища.



Характер впливу факторів генерування/руйнування вартості підприємства виявляється у зміні реальної вартості активів та зобов'язань, що відображаються в балансі, формує вартість інтелектуального капіталу на позабалансових рахунках та визначає потенційне зростання прибутковості діяльності шляхом аналізу та прогнозування зміни доходів і витрат як небалансових показників.

6.2. Облікова політика в частині складників вартості підприємства

Процес організації бухгалтерського обліку супроводжується розробкою відповідної облікової політики. Законом України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” облікова політика визначається як сукупність принципів, методів і процедур, що використовуються підприємством для складання та подання фінансової звітності. Облікова політика є важливим інструментом, який дозволяє побудувати систему бухгалтерського обліку, здатну максимально задовольняти потреби в інформації для цілей управління власністю.

Необхідність затвердження в обліковій політиці положень щодо вибору методів оцінки вартості активів та зобов’язань, порядку їх застосування з метою приведення вартості підприємства до рівня ринкової, забезпечується використанням Положення про облікову політику як внутрішнього загальноприйнятого стандарту в процесах формування вартості підприємства.

Прикметною рисою підприємства як об’єкта оцінювання є необхідність його цілісної оцінки у взаємодії всіх внутрішніх елементів вартості та впливу на неї зовнішніх зв’язків. Використання облікових даних в процесах визначення реальної вартості підприємства вимагає їх коригування з урахуванням справедливої вартості активів та зобов’язань, економічного середовища, в якому функціонує підприємство, з відображенням впливу балансових, позабалансових та небалансових факторів.

В обліковій політиці підприємства повинні бути передбачені такі елементи:

- 1) оптимальні методи оцінки вартості активів та зобов’язань з урахуванням завдань оцінки вартості підприємства;
- 2) порядок застосування методів оцінки в процесах коригування вартості активів та зобов’язань;
- 3) вибір оцінкових показників, які найбільш повно відображають сутність вартості як економічної категорії з урахуванням інтегрованого підходу;
- 4) перелік та розрізи аналітичної інформації, необхідної безпосередньо для проведення процесу оцінки;
- 5) порядок узагальнення і документальне забезпечення оформлення результатів проведеної оцінки вартості підприємства.

Для ефективного формування облікової політики щодо оцінки показників вартості підприємства повинні враховуватися основні її елементи в розрізі організаційного, методичного, технічного та інших складників (рис. 6.4).

Організаційний складник облікової політики щодо оцінки показників вартості підприємства має регулювати визначення відповідальних за процеси оцінювання вартості підприємства, планування періодичності проведення такого

оцінювання, розробку різних видів забезпечень процесу оцінювання вартості підприємства.

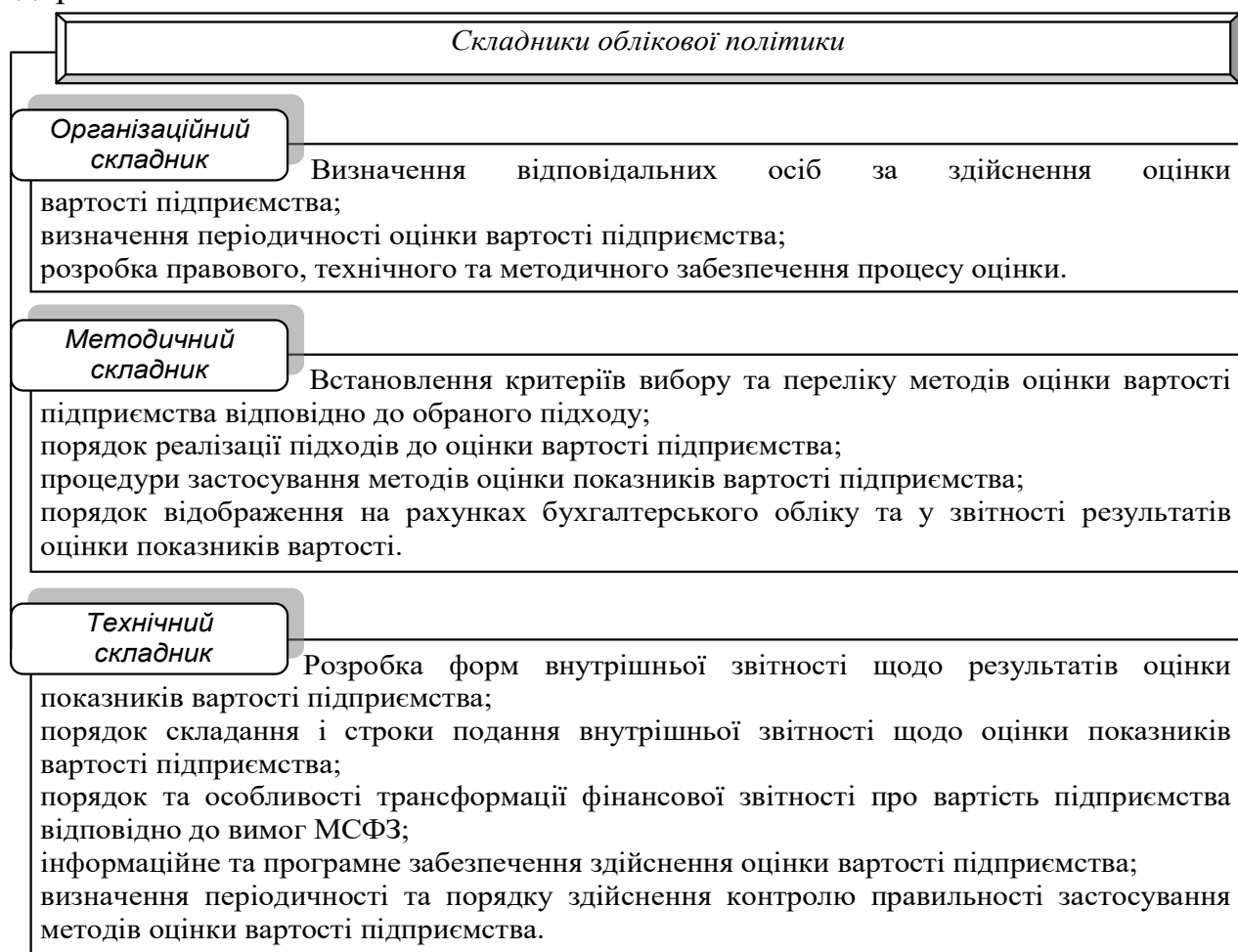


Рис. 6.4. Елементи облікової політики щодо оцінки показників вартості підприємства

Методичний складник облікової політики включає визначення критеріїв вибору методів оцінки вартості підприємства відповідно до обраного підходу, порядок відображення в бухгалтерському обліку та формування звітної інформації щодо процесу оцінювання показників вартості підприємства з використанням відповідних методів.

При опрацюванні технічного складника облікової політики з оцінювання вартості підприємства особливу увагу варто приділяти розробці системи внутрішньої звітності щодо результатів здійсненого оцінювання, порядку трансформації фінансової звітності про вартість підприємства відповідно до вимог МСФЗ, процесам контролю застосування методів оцінювання.

Окремим складником облікової політики підприємства є формування системи документообігу і документування операцій щодо показників вартості підприємства.

У процесі здійснення оцінки вартості підприємства можуть використовуватися як бухгалтерські документи, так і документи опису діяльності підприємства та

середовища його функціонування (табл. 6.2). Відповідно для забезпечення оцінки вартості підприємства облікові дані повинні доповнюватися іншими інформаційними джерелами для всебічного дослідження та визначення впливу генерувальних і руйнівних факторів.

Таблиця 6.2

Джерела інформації для проведення оцінки вартості підприємства

Групи документів	Перелік документів
Бухгалтерські документи	
Бухгалтерські документи та фінансова звітність	Інвентаризаційні описи майна Первинні документи з обліку фактів зміни вартості активів та зобов'язань підприємства Зведена облікова документація Поточна управлінська інформація Фінансова звітність та внутрішня спеціалізована звітність
Документи, що відображають стан діяльності підприємства	Інвестиційна та кошторисна документація Технічна документація на споруди, обладнання, техніку Документи на право здійснення діяльності
Документи опису діяльності підприємства та середовища його функціонування	
Прогнозно-планова документація	Плани господарської діяльності підприємства Плани розвитку та інвестування Бізнес-план підприємства
Протоколи нарад та зборів засновників, звіти суб'єктів внутрішнього та зовнішнього контролю	Протоколи Звіти внутрішніх аудиторів Висновки та звіти незалежних аудиторів Акти огляду майна підприємства
Аналітичні документи	Аналітичні довідки та звіти, публікації та звіти підприємств галузі, науково-дослідних установ, банків, державних підприємств
Зовнішні документи	Судові рішення, статистичні дані, нормативно-правова документація, інформаційні бюлетені

Внутрішня інформація відображає фінансовий, майновий стан підприємства, результати його діяльності, а також прогнози функціонування. Основним джерелом внутрішньої інформації, що використовується в процесі оцінки вартості підприємства, є система бухгалтерського обліку. Зокрема, облікова інформація щодо показників вартості підприємства повинна включати: кількість та вартість необоротних, оборотних активів, їх якісні характеристики та показники ефективності використання (кількість та якість виготовленої продукції), якість сировини та матеріалів, що використовуються в процесі виробництва, ступінь зношеності основних засобів, вчасність їх оновлення, обсяги інвестицій, інновацій, вчасність постачання запасів, кількість працівників, їх кваліфікація, показники результативності функціонування суб'єкта господарювання (у тому числі доходи, витрати, включаючи витрати на дослідження, розробки, реалізацію соціальних та екологічних програм діяльності,

розмір нерозподіленого прибутку, величина грошових потоків, напрями використання нерозподіленого прибутку, розміри виплачених дивідендів).

Оцінка вартості підприємства за інтегрованим підходом вимагає використання, окрім внутрішньої, також зовнішньої інформації, яка забезпечує оцінку стану підприємства на ринку, рівня його конкурентоспроможності та специфіки зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Особливу роль в оцінюванні вартості підприємства відіграє документальне забезпечення процесу й результатів виконання оцінювальних процедур. Належний рівень організації документального оформлення результатів оцінювання показників вартості підприємства є дуже необхідним для розуміння джерел її формування, оптимальної реалізації методів оцінювання та відображення одержаних показників у системі рахунків бухгалтерського обліку.

Первинні документи, що відображають факти зміни показників вартості, виконують роль доказового джерела для підтвердження обґрунтованості здійснених коригувань залежно від характеру впливу генерувальних та руйнівних факторів на вартість підприємства. Первинні документи забезпечують відповідний інформаційний базис для виконання контрольних процедур щодо операцій з формування та зміни вартості підприємства.

Організація документального оформлення процедур оцінювання вартості підприємства повинна враховувати вимоги нормативних документів та положення затвердженої облікової політики. Наслідком відсутності затверджених форм первинних документів з оцінки вартості підприємства є фрагментарність інформації, яка міститься у звітності підприємства, що перешкоджає адекватній оцінці рівня розвитку бізнесу, його інвестиційної місткості та погіршує конкурентну позицію суб'єкта бізнесу.

Для відображення змін у вартості активів та зобов'язань підприємства внаслідок впливу генерувальних і руйнівних факторів може складатися Коригувальна відомість вартості активів та зобов'язань. Вказана форма містить інформацію щодо проведених коригувань вартості активів та зобов'язань за звітний період та є надалі основою для підготовки звітності про оцінку вартості підприємства (зразок 6.1). Оформлення Коригувальної відомості опосередковує документування процесу зміни вартості активів та зобов'язань під впливом генерувальних та руйнівних факторів з використанням різних методів оцінки. Коригувальна відомість дозволяє оперативно формувати узагальнювальні дані щодо проведених коригувань вартості та створює умови для ефективного функціонування системи формування вартості підприємства.

Як проміжний узагальнювальний документ з оцінювання вартості активів та зобов'язань, Коригувальна відомість забезпечує доказову силу результатів використання якісно нових підходів до формування облікових даних на основі застосування кількісних та якісних методів оцінювання, повноту фінансової інформації для прийняття інвестиційних рішень.

Зразок 6.1

ПрАТ “ЛЕЗ “Іскра”

(підприємство, організація)

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Генеральний директор _____

“___” _____ 20__ р.

Комісія у складі заступника генерального директора _____, заступника головного бухгалтера _____, головного інженера _____, на підставі наказу від “___” _____ 20__ р. № _____ унаслідок зміни справедливої вартості активів та зобов’язань підприємства на дату балансу здійснила коригування їх вартості.

КОРИГУВАЛЬНА ВІДОМІСТЬ ВАРТОСТІ АКТИВІВ ТА ЗОБОВ’ЯЗАНЬ ПІДПРИЄМСТВА

№ від 31 грудня 20__ р.

Дата оцінки вартості об’єкта	Об’єкт, що підлягає переоцінці (коригуванню вартості)	Первісна вартість об’єкта, тис. грн.	Коригування зносу	Фактори, що зумовили коригування вартості	Вплив факторів на вартість (генерування / руйнування)	Метод оцінки, що застосовувався	Коригувальний	Справедлива вартість об’єкта, тис. грн.	Сума коригування, тис. грн.	Відображення в обліку			
										Д-т		К-т	
										Рахунок, субрахунок	Код аналітичного обліку	Рахунок, субрахунок	Код аналітичного обліку
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
КОРИГУВАННЯ ВАРТОСТІ АКТИВІВ													
31.12.xx	Основні засоби	23,00	3,6	Значний моральний знос	Зниження вартості об’єкта	Переоцінка з використанням коригуючих коефіцієнтів	1,3	20,10	2,90	975	975.2.1	104	104.1
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
КОРИГУВАННЯ ВАРТОСТІ ЗОБОВ’ЯЗАНЬ													
31.12.xx	Поточні зобов’язання за товари, роботи, послуги	8,50 (претензія – 20 % від суми договору)	–	Пролонгація терміну оплати з відкликанням претензії за прострочення платежу	Тимчасове вивільнення оборотних коштів	Переоцінка з використанням коригувальних коефіцієнтів	0,2	8,50	1,70	374	374.1 (сторно)	631	631.4 (сторно)
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Коригування проведено _____

(посада)

(підпис)

(ПІБ)

6.3. Бухгалтерська оцінка в системі формування вартості підприємства

Традиційна облікова система орієнтується на визначення фінансових результатів діяльності підприємства, що декларується як одне з основних завдань ведення обліку. Сучасна система бухгалтерського обліку повинна надавати інформацію про фактори генерування/руйнування вартості підприємства, зокрема, про грошові потоки, які забезпечують релевантне представлення діяльності підприємства. Реалізація такого завдання передбачає концептуальну перебудову системи вартісного вимірювання, що використовується в бухгалтерському обліку, з її переходом від історичної оцінки до ринкової.

Проблема розробки методології системи вартісного вимірювання в бухгалтерському обліку, адекватної вимогам користувачів облікової інформації, є найбільш актуальною, її намагаються вирішити вчені-бухгалтери протягом останнього століття. Упродовж багатьох років оцінка є визначальним складником системи бухгалтерського обліку. При цьому ще більшої актуальності вона набуває в умовах появи нових вимог користувачів інформації та необхідності здійснення облікового оцінювання вартості з метою інформаційного забезпечення системи формування вартості підприємства.

У сучасних умовах розвитку національної системи бухгалтерського обліку одним із ключових принципів обліку згідно із Законом України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” (ст. 4) є принцип історичної (фактичної) собівартості, який передбачає, що пріоритетною є оцінка активів підприємства, виходячи з витрат на їх виробництво та придбання.

Достовірність історичної оцінки обґрунтовується можливістю перевірки результатів її проведення на основі первинних документів, які підтверджують процес нагромадження історичної вартості, що є майже неможливим для ринкового та дохідного підходів до оцінювання.

За принципом історичної (фактичної) собівартості в системі формування вартості підприємства пріоритетним є використання історичної оцінки як бази для розрахунку показників вартості. Разом з тим для цілей оцінювання вартості підприємства мають місце значні проблеми в застосуванні принципу історичної собівартості в системі бухгалтерського обліку, що зумовлені зміною вимог користувачів облікової інформації та особливостями розвитку сучасної економіки, основні фактори розвитку якої, зокрема, об’єкти обліку, не можуть бути оцінені на основі понесених на їх створення витрат. Це підтверджує неадекватність концепції історичних витрат сучасним економічним реаліям та створює передумови для використання альтернативних варіантів урахування об’єктів обліку для оцінки факторів, що впливають на вартість підприємства.

У сучасних умовах з погляду використання принципу історичної (фактичної) собівартості можливі такі моделі ведення бухгалтерського обліку (рис. 6.5).

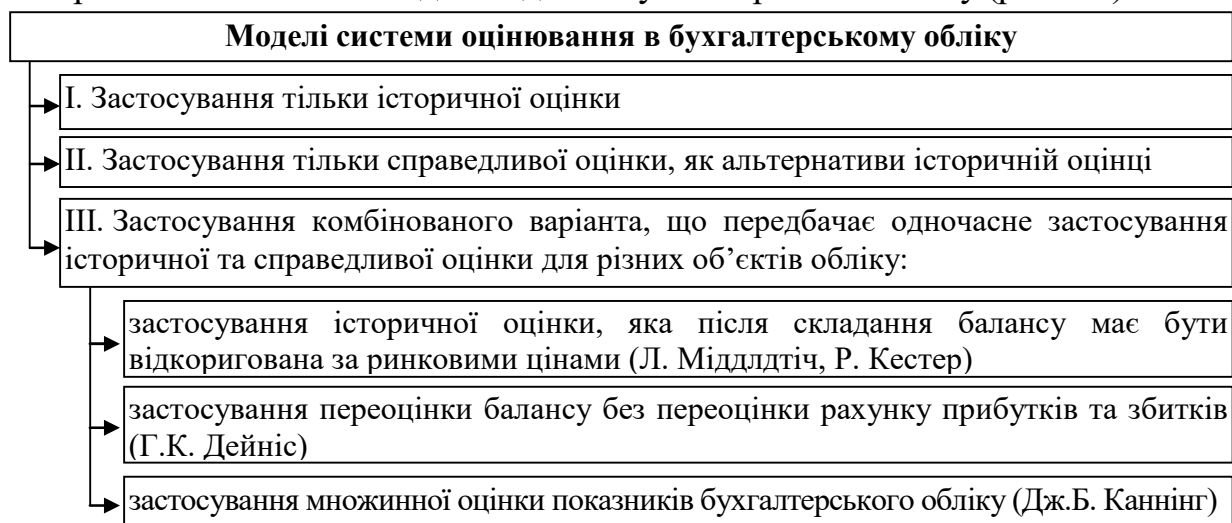


Рис. 6.5. Моделі ведення бухгалтерського обліку вартості підприємства

Підходи до застосування історичної вартості в бухгалтерському обліку відображають альтернативні напрями подальшого розвитку наукових досліджень у сфері побудови системи бухгалтерського обліку, зорієнтованої на процеси формування вартості підприємства. Ефективність функціонування системи формування вартості підприємства залежить від використання методів, що забезпечують достовірну оцінку складників вартості. Одним з таких методів вважають оцінку за справедливою вартістю.

Представники консалтингової компанії “Pricewaterhouse Coopers” провели дослідження можливостей використання та результатів впровадження системи обліку на основі справедливої оцінки, що дозволило виокремити її переваги та недоліки (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Переваги та недоліки використання методу справедливої вартості в системі бухгалтерського обліку

Переваги використання методу справедливої вартості в системі бухгалтерського обліку	Недоліки використання методу справедливої вартості в системі бухгалтерського обліку
Відображення поточних ринкових умов (фінансова звітність відображає вплив поточної кон'юнктури ринку на фінансові інструменти)	Ненадійність оцінки на неліквідних ринках (відсутність ринкових цін зумовлює необхідність пошуку моделі для визначення справедливої вартості)
Підвищення прозорості звітності (інвестори й інші користувачі мають більш повне уявлення щодо поглядів менеджменту на результати функціонування компанії)	Волатильність ринку вносить невизначеність (відображені у фінансовій звітності доходи є менш передбачуваними)

Використання в бухгалтерському обліку методу справедливої вартості дозволяє вирішити проблему підвищення релевантності облікової інформації в умовах зростаючих потреб користувачів. Водночас чинна концепція справедливої вартості, реалізована в національних та міжнародних стандартах бухгалтерського обліку та звітності, не позбавлена недоліків у її практичному застосуванні:

- її використання пов'язане з підготовкою фінансової звітності в умовах невизначеності відносно майбутніх (прогнозних, стратегічних) подій та оцінкових значень, прийнятих при розрахунку допущень, що підвищує суб'єктивність облікових та звітних показників;

- концепція справедливої оцінки сьогодні не може бути адекватно сприйнята на рівні національної бухгалтерської субкультури, що зумовлене відсутністю досвіду застосування таких методів оцінювання на основі соціалістичної моделі обліку;

- справедливе оцінювання складно здійснити в умовах функціонування неактивних ринків, де відсутня інформація про аналогічні операції.

Здійснення справедливого оцінювання забезпечується використанням інтегрованого підходу, який відповідає концепції справедливості, використовуваний в економічній науці, та задовольняє потреби користувачів облікової інформації про вартість підприємства. Найбільш ефективним при цьому є спосіб поєднання історичної, справедливої та ринкової вартості в процесі оцінювання активів та зобов'язань. Доведення вартості підприємства до ринкової повинне здійснюватися поетапно шляхом переходу від балансу 1 (в оцінці за історичною вартістю) до балансу 2 (в оцінці за справедливою вартістю) та балансу 3 (в оцінці за ринковою вартістю).

Підготовка балансу 3 базується на реалізації інтегрованого підходу до оцінки вартості підприємства, який об'єднує елементи затратного, дохідного та ринкового (рис. 6. 6).

Застосування справедливої вартості в як основі для побудови системи обліково-аналітичного забезпечення формування вартості підприємства передбачає необхідність здійснення відповідної трансформації чинної системи бухгалтерського обліку. Це зумовлено наявністю у кожного із цих видів вартості характеристик, які на сьогодні не реалізовані в національній системі бухгалтерського обліку, зокрема використання експертних оцінок, нефінансових показників, професійного оцінювального інструментарію.

Для адекватного оцінювання руху капіталу в процесі фінансово-господарської діяльності економічного суб'єкта, необхідне відображення у бухгалтерському обліку реального, а не номінального збереження капіталу, яке є однією з основних фінансово-економічних умов його стабільного розвитку. Це пов'язано як з об'єктивними процесами зміни вартості об'єктів обліку, так і з процесами інфляції та дефляції, які є атрибутами ринкової економіки.

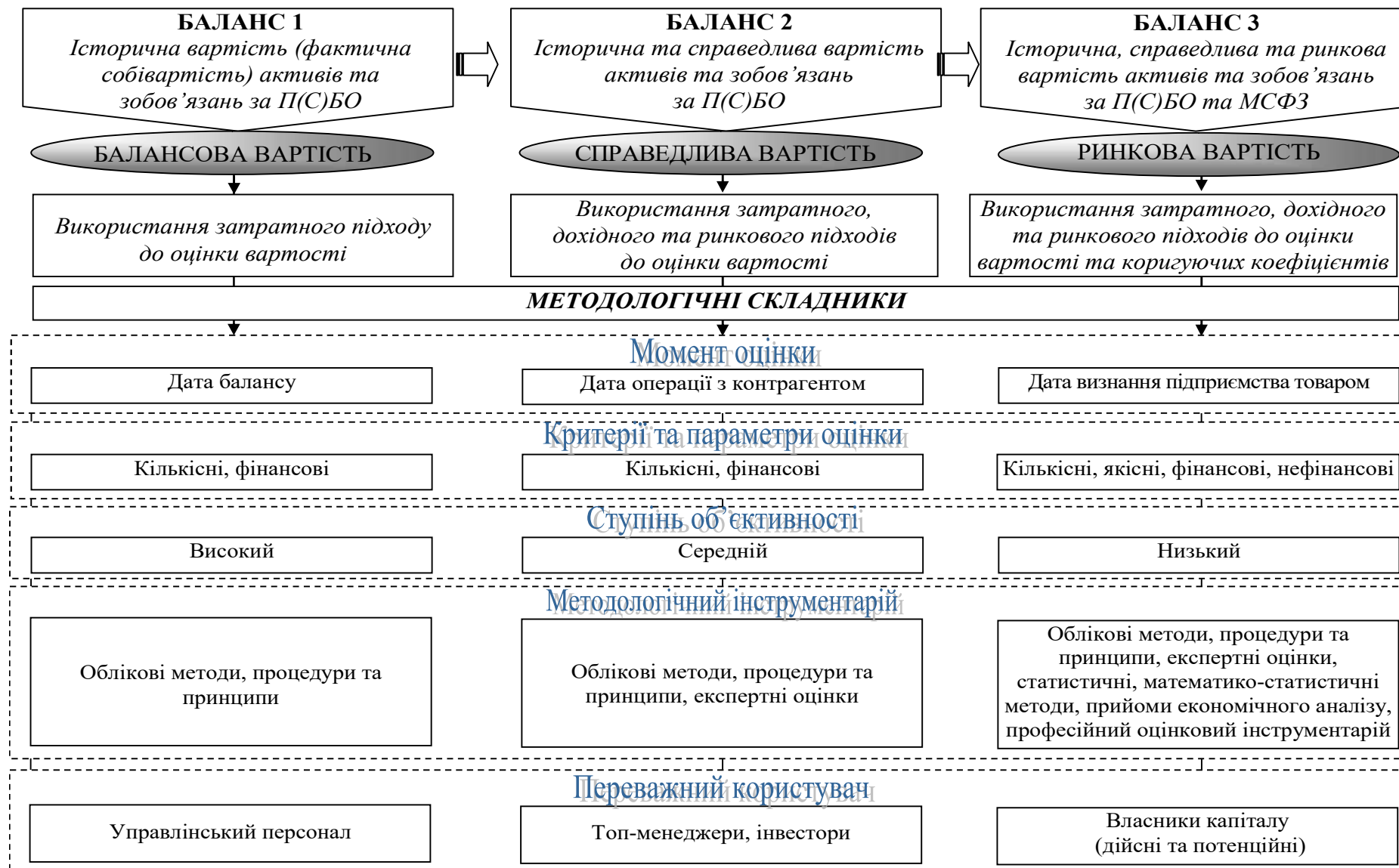


Рис. 6.6. Модель застосування інтегрованого підходу до оцінки вартості підприємства

Оцінювання активів і зобов'язань підприємства здійснюється, виходячи з їх балансової вартості. Проте така оцінка має історичний характер і тільки в деяких статтях може відповідати справедливій вартості об'єкта (дебіторська заборгованість, довгострокові і поточні зобов'язання). Відповідно з метою максимального доведення визначеної вартості активів і зобов'язань до їх справедливої та ринкової треба здійснювати коригування за кожною із статей.

Для оцінки вартості підприємства із застосуванням інтегрованого підходу потрібно виконати ряд послідовних процедур за такими етапами (рис. 6.7).

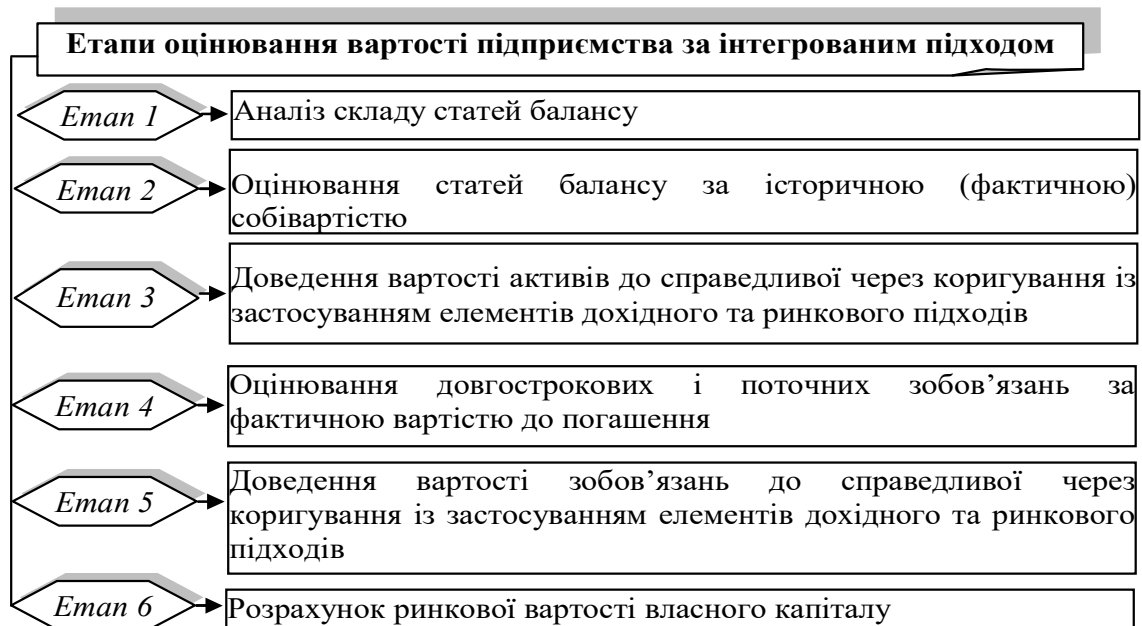


Рис. 6.7. Процес оцінювання вартості підприємства: синтез затратного, дохідного та ринкового підходів

Реалізація інтегрованого підходу до визначення вартості підприємства ґрунтується на широкому використанні коригуючих коефіцієнтів в процесі доведення вартості активів та зобов'язань до їх справедливої та ринкової. Коригувальний коефіцієнт дозволяє визначити справедливу чи ринкову вартість активів підприємства, які можуть змінюватися, але повинні забезпечувати виконання ним зобов'язань. Застосування коригувальних коефіцієнтів вартості при оцінці активів та зобов'язань забезпечує збалансування різних факторів та знижує вплив різниці значень параметрів на ринкову вартість підприємства. Використання коригувальних коефіцієнтів вартості дозволяє забезпечити дотримання принципу справедливості в процесі оцінювання. В основу розрахунку коригувальних коефіцієнтів вартості повинен покладатися метод експертних оцінок з використанням досвіду та експертних знань у відповідній галузі.

Для достовірного визначення вартості активів і зобов'язань підприємства з метою оцінювання вартості підприємства варто дотримуватися такого порядку визначення їх справедливої вартості (рис. 6.8, 6.9).

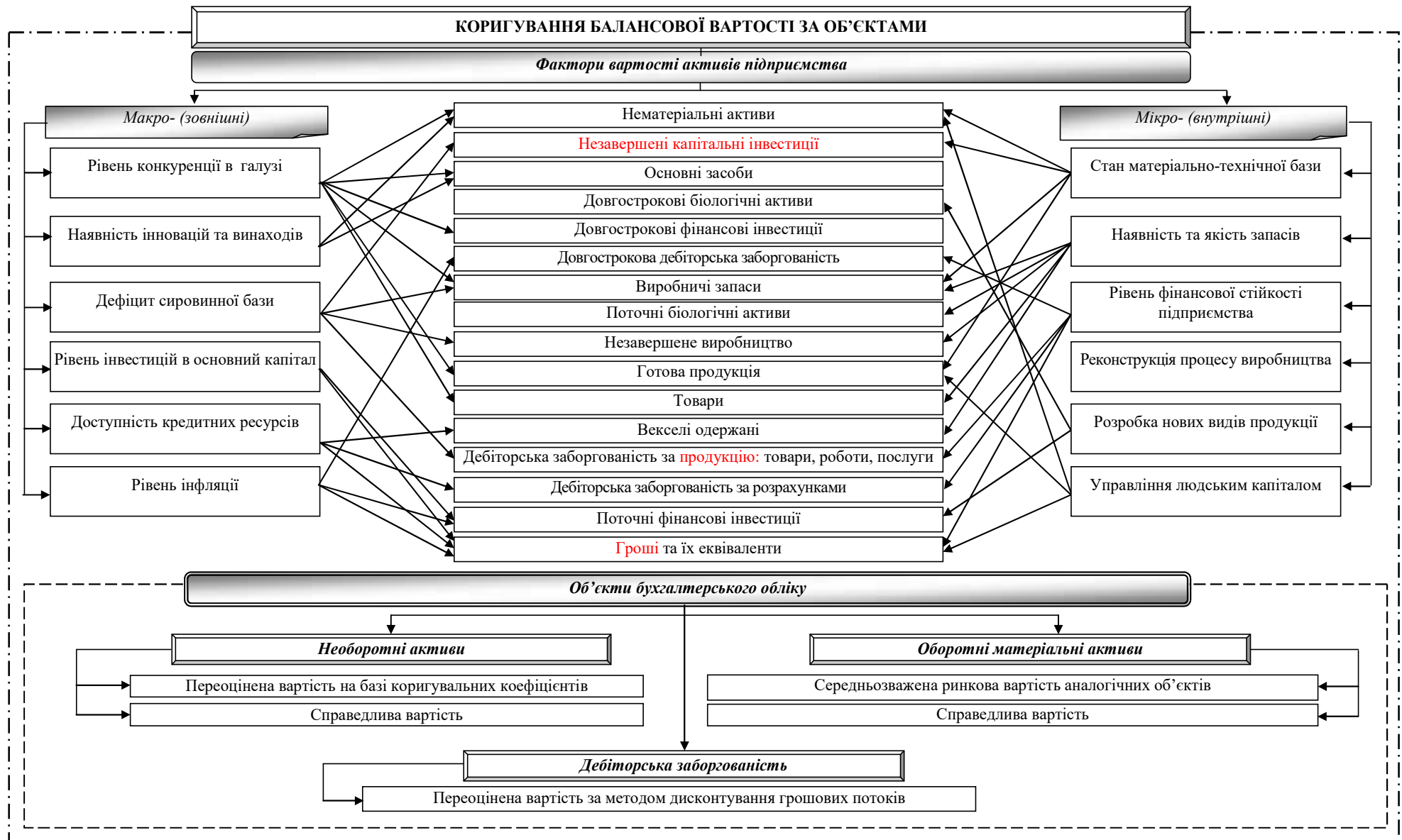


Рис. 6.8. Порядок визначення вартості активів підприємства

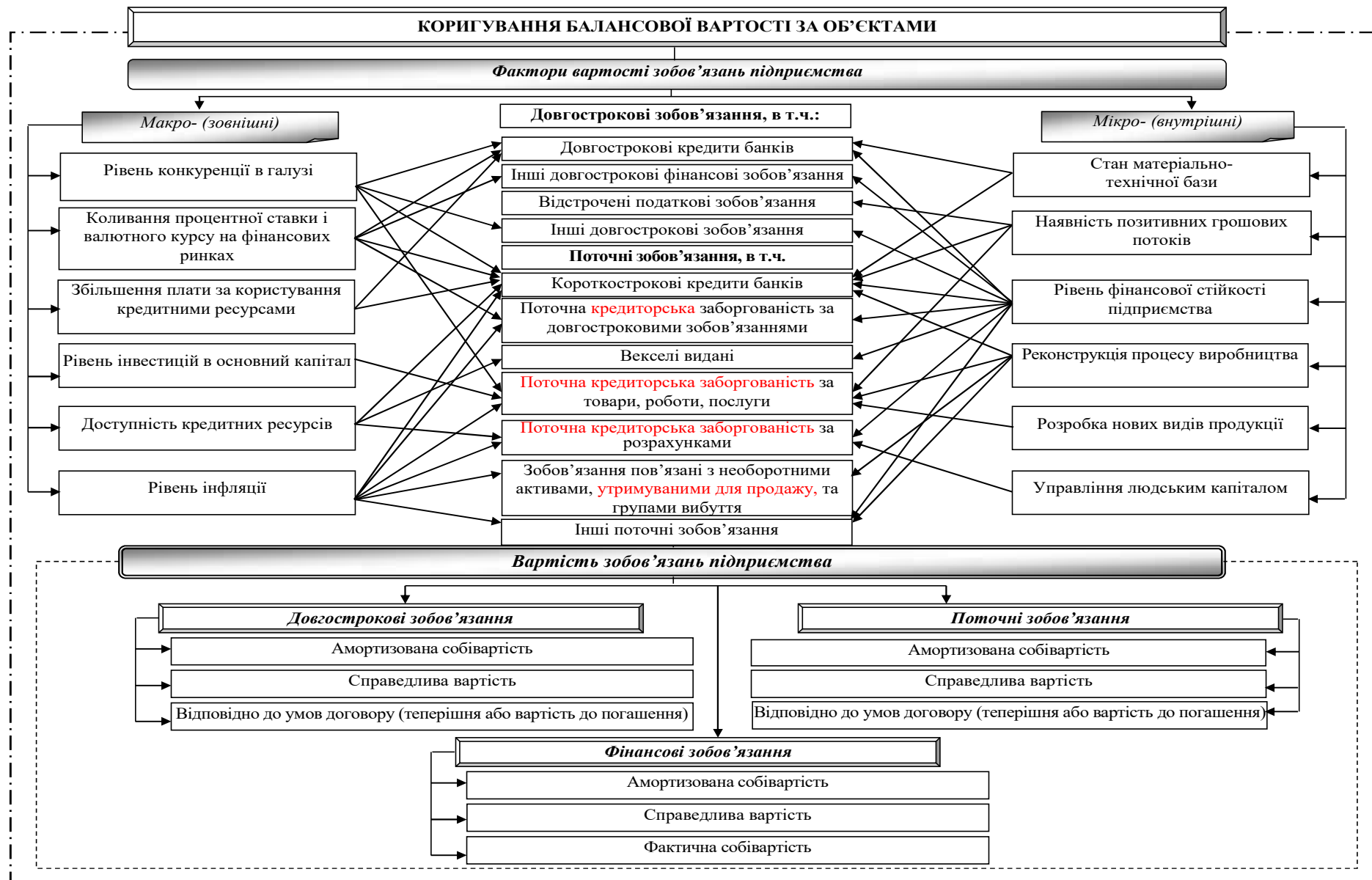


Рис. 6.9. Порядок визначення вартості зобов'язань підприємства

Застосування інтегрованого підходу дозволяє одержати інформацію про вартість підприємства, а також визначити структуру джерел її формування. Проведення оцінки вартості підприємства на основі поєднання методів затратного, дохідного і ринкового підходів, що базується на розрахунку справедливої вартості активів і зобов'язань та реальних фінансових прогнозів на основі коригувальних коефіцієнтів, дає змогу власникам капіталу приймати обґрунтовані рішення щодо його розміщення та використання. Інтегрована модель оцінки вартості відповідає вимогам зрозумілості, прогнозованості, гнучкості та релевантності.

Після проведеної оцінки активів та зобов'язань підприємства за їх справедливою вартістю визначається інтегрований показник ринкової вартості підприємства. Система формування вартості підприємства являє собою складний багаторівневий механізм, який об'єднує якісно різні управлінські складники (рис. 6.10).

Підсистема визначення або формування вартості підприємства може реалізовуватися в межах бухгалтерського обліку з виконанням додаткових аналітичних процедур, що забезпечують визначення справедливої вартості активів та зобов'язань, оцінку чистих активів підприємства, прогнозування чистого прибутку/збитку з урахуванням його динаміки у попередні роки, розрахунок показника ринкової вартості підприємства з визначенням зміни рентабельності власного капіталу в прогнозному періоді.

Процес формування вартості відображає комплекс управлінських дій, що передбачають виявлення, оцінювання та регулювання впливу факторів вартості, що генерують або руйнують вартість підприємства. При цьому фактори макросередовища відображають економічні, політико-правові і техніко-технологічні явища, що не залежать від підприємства і потребують адаптації його діяльності до характеру впливу таких чинників.

Визначення вартості підприємства повинне базуватись на немодифікованій моделі ЕВО (Едвардса–Белла–Ольсона), яку потрібно відкоригувати для застосування методу достовірного оцінювання вартості чистих активів (за справедливою оцінкою на кінець звітного періоду) та визначення різниці між прогнозним чистим прибутком та альтернативною дохідністю капіталу за вартістю безризикових державних облігаційних зобов'язань. Таким чином, вартість підприємства не буде завищеною для потенційного власника-покупця і дозволить дійсному власнику-продавцю одержати компенсаційну суму за не одержаний протягом 5-ти років прибуток на діючому підприємстві з урахуванням одержання доходів від вкладеного капіталу, що вивільнився при продажі підприємства, у фінансові інструменти з найнижчим рівнем ризиковості (державні облігаційні зобов'язання).

Концептуальні зміни порядку визначення ринкової вартості підприємства повинні забезпечувати сувору достовірність розрахункових показників, їх об'єктивність та економічну обґрунтованість.

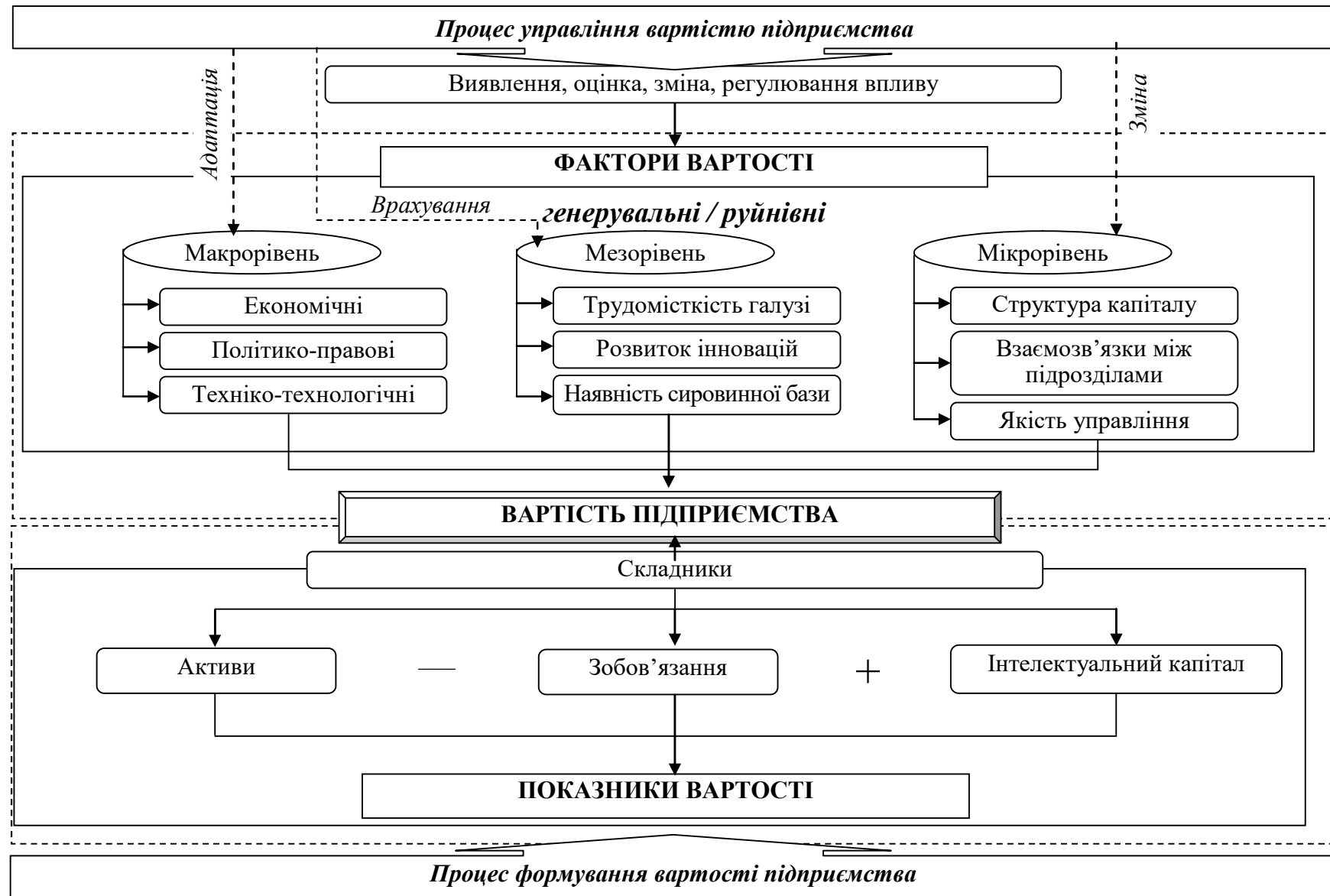


Рис. 6.10. Система формування та управління вартістю підприємства

Формування ринкової вартості підприємства повинне здійснюватися в системі бухгалтерського обліку та визначатися показником чистих активів, який має коригуватися на прогнозний рівень прибутковості з урахуванням альтернативних безризикових вкладень та рівня ризиків діяльності підприємства.

Розрахунок ринкової вартості підприємства варто здійснювати за такою формулою:

$$V_t = \left(NAV_t + \sum_{i=1}^I \frac{E_t \left[\frac{NI_i}{NAV_i} - r_e \right] NAV_t}{(1+r_e)^i} \right) \cdot R_t, \quad (6.1),$$

де V_t – ринкова вартість підприємства в момент часу t (момент визначення вартості підприємства); NAV_t – відкоригована вартість чистих активів в момент часу t ; E_t – очікувані розрахункові значення, що базуються на прогнозних даних, доступних у момент часу t ; NAV_i – вартість чистих активів у прогнозному періоді з урахуванням одержаного прибутку; NI_i – чистий прибуток у прогнозному періоді; r_e – вартість власного капіталу; R_t – оцінений ризик діяльності в момент часу t ; i – підрядковий індекс, що відносить показник до періоду прогнозування, $i = \overline{1, I}$, I – горизонт прогнозування.

Наведений концептуальний підхід до визначення вартості підприємства базується на таких припущеннях. В основу розрахунку вартості підприємства покладається показник чистих активів (різниця між вартістю активів та загальною сумою зобов'язань). При цьому вартість чистих активів повинна прийматися на кінець звітної періоду (NAV_t) (на відміну від їх вартості на початок періоду за методом EVA (NAV_0)) та повинна бути відкоригована в системі бухгалтерського обліку і доведена до їх справедливої вартості. Визначення справедливої вартості здійснюється окремо для різних видів необоротних та оборотних активів і зобов'язань з використанням специфічних методів затратного, дохідного та ринкового підходів залежно від виду активів та зобов'язань. При визначенні суми додаткового прибутку, який забезпечується синергетичною взаємодією складників інтелектуального капіталу, варто використовувати показник дисконтованої різниці між чистим прибутком і вартістю власного капіталу:

$$\sum_{i=1}^I \frac{E_t \left[\frac{NI_i}{NAV_i} - r_e \right] NAV_t}{(1+r_e)^i}, \quad (6.2).$$

При цьому рентабельність власного капіталу повинна визначатися на основі розрахункового значення вартості чистих активів у прогнозному періоді з урахуванням одержаного прибутку у попередньому періоді (NAV_i):

$$ROE_i = \frac{NI_i}{NAV_i} = \frac{NI_i}{NAV_{i-1} + \sum_{t=1}^I \frac{E_t \left[\frac{NI_{i-1}}{NAV_{i-1}} - r_e \right] NAV_t}{(1+r_e)^{i-1}}}, \quad (6.3),$$

де NAV_i – відкоригована вартість чистих активів на кінець звітного періоду; NAV_i – вартість чистих активів у прогностному періоді з урахуванням одержаного прибутку; NAV_{i-1} – вартість чистих активів у попередньому прогностному періоді; NI_{i-1} – чистий прибуток, одержаний у попередньому прогностному періоді.

Врахування щорічних змін у власному капіталі з поправкою на одержаний фінансовий результат (чистий прибуток/збиток) підвищує достовірність проведення розрахунків.

Загальний показник ринкової вартості підприємства повинен коригуватися на ступінь ризиків його діяльності. Визначення ризику ґрунтується на врахуванні ризик-факторів макро-, мезо- та мікросередовища, оцінка яких забезпечується використанням експертних методів.

Наведена концепція визначення ринкової вартості підприємства реалізується через послідовне виконання таких процедур (рис. 6.11).

При виконанні комплексного оцінювання ринкової вартості підприємства потрібно враховувати такі припущення:

1) вартість чистих активів повинна прийматися на кінець звітного періоду за справедливою оцінкою (на відміну від вартості на початок періоду або середньорічної вартості). Визначення справедливої вартості здійснюється в системі бухгалтерського обліку окремо для різних видів необоротних та оборотних активів і зобов'язань з використанням специфічних методів затратного, дохідного та ринкового підходів залежно від виду активів та зобов'язань;

2) сума додаткового прибутку, який забезпечується синергетичною взаємодією складників інтелектуального капіталу, визначається як дисконтована різниця між прогностним чистим прибутком та альтернативною дохідністю капіталу за вартістю безризикових державних облігаційних зобов'язань за 5 прогностних років (на відміну від повного обсягу фактично одержаного чистого прибутку, прогнозованого чистого прибутку та продовженої вартості);

3) дисконтування здійснюється за вартістю капіталу, що визначається за рівнем дохідності облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), номінованих у національній валюті, який відображає найнижчий рівень ризиковості вкладень (на відміну від середньозваженої або середньогалузевої вартості капіталу);

4) рентабельність власного капіталу визначається на основі розрахункового значення вартості чистих активів у прогностному періоді з урахуванням одержаного дисконтованого прибутку в попередніх періодах (на відміну від фактичного показника рентабельності).

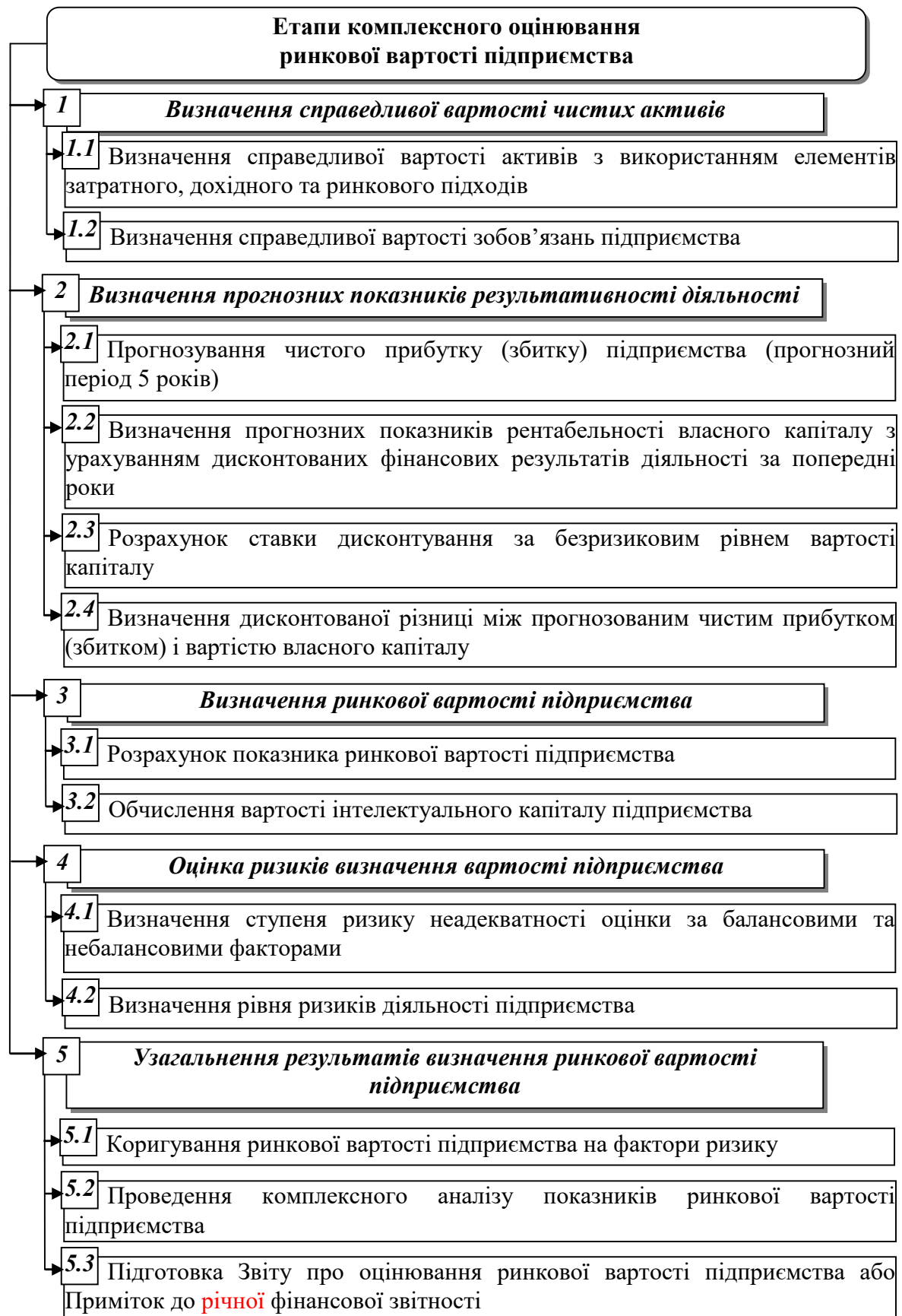


Рис. 6.11. Методика комплексного оцінювання ринкової вартості підприємства

6.4. Методичні засади відображення в бухгалтерському обліку показників вартості підприємства

У практичній діяльності для оцінки активів та зобов'язань підприємства переважно застосовують фактичну (історичну) собівартість для активів та договірну вартість для зобов'язань. Передбачена вітчизняними П(С)БО можливість оцінки активів та зобов'язань за їх справедливою собівартістю практично не реалізується в практиці ведення обліку внаслідок відсутності умов для здійснення такого оцінювання. Разом з тим достовірне визначення вартості підприємства неможливе без урахування реальної вартості його активів і зобов'язань з коригуванням на ступінь можливих ризиків їх утримання та ймовірність одержання вигод.

У процесі оцінювання вартості підприємство повинне обирати найбільш доцільний метод для кожного виду активів та зобов'язань з метою максимального доведення їх вартості до справедливої. Співвідношення одержаних вартостей активів та зобов'язань є основою для визначення чистих активів підприємства, які повинні бути відкориговані на потенційний рівень прибутковості у найближчі роки його функціонування (протягом наступних 5-ти років). Таким чином, процес оцінки вартості підприємства забезпечується застосуванням інтегрованого підходу, який включає елементи затратного підходу для оцінки чистих активів, елементів дохідного підходу для оцінки довгострокової і поточної дебіторської заборгованості та довгострокових і поточних зобов'язань, елементів ринкового підходу для визначення вартості оборотних матеріальних активів та інших активів, для яких існує активний ринок.

Використання інтегрованого підходу до оцінки показників вартості підприємства передбачає модифікацію затверджених НП(С)БО методичних засад переоцінки активів та зобов'язань підприємства. Для оперативного управління показниками вартості підприємства, з метою її збереження та підвищення, система бухгалтерського обліку у поєднанні з іншими інформаційними підсистемами повинна надавати докладну інформацію щодо кожного складника вартості підприємства, факторів її генерування та руйнування.

Загальна методологія відображення оцінки показників вартості підприємства на рахунках бухгалтерського обліку та відповідного їй документального забезпечення створює сукупність інформаційних потоків, які на основі зворотних зв'язків використовуються в процесах складання звітності про оцінку вартості підприємства для управління стратегією його діяльності (рис. 6.12).

Для забезпечення достовірного відображення справедливої вартості необоротних та оборотних активів підприємство може вводити в робочий план рахунків додаткові субрахунки.

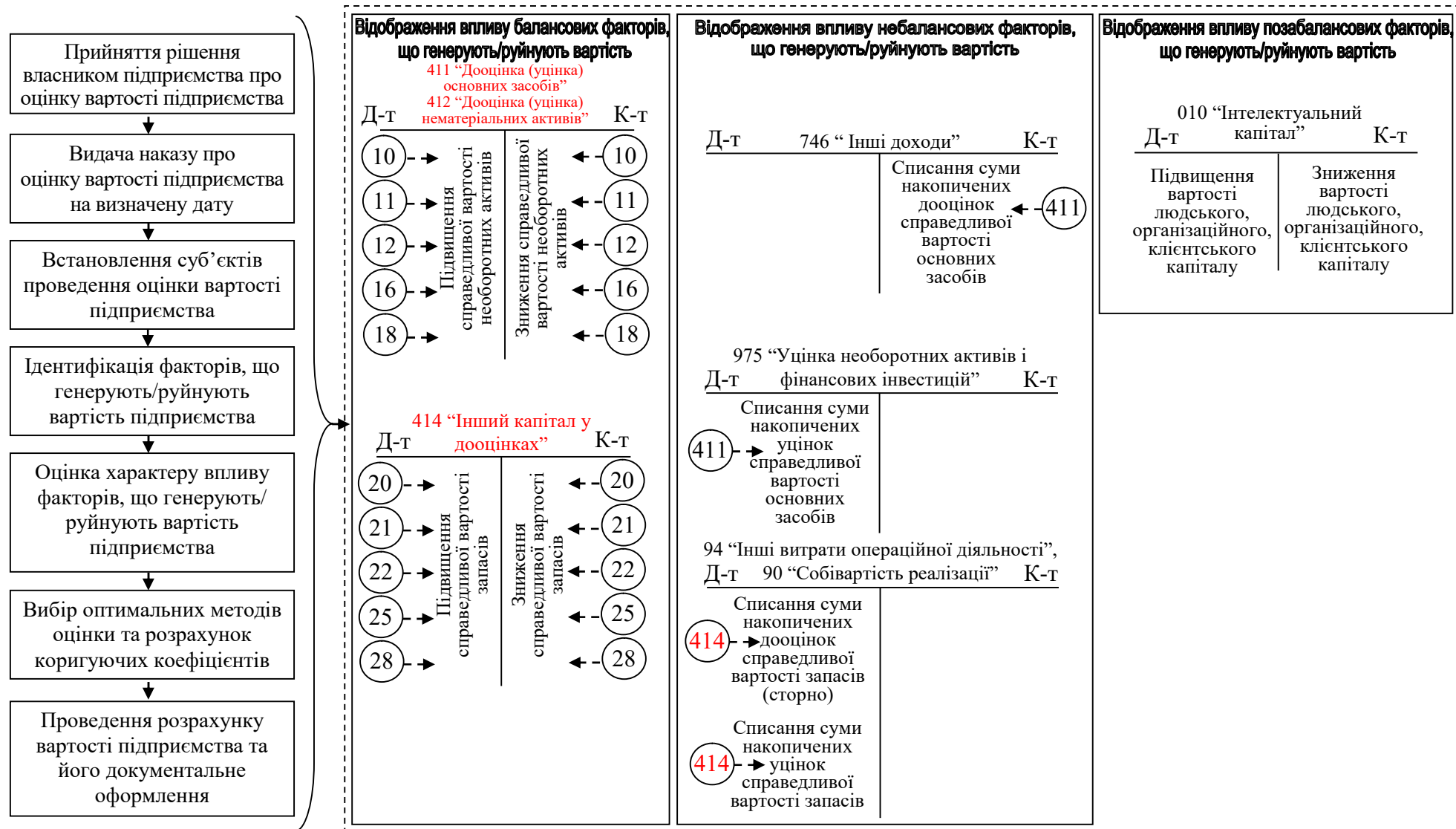


Рис. 6.12. Модель облікового відображення показників вартості підприємства

Переоцінка вартості активів підприємства може проводитися з різних причин (втрата корисності активів, збільшення їх вартості внаслідок коливання справедливої вартості на ринку). З урахуванням умов проведення переоцінки, її результати відображаються на рахунках бухгалтерського обліку згідно з вимогами чинного законодавства.

Існуючий порядок відображення переоцінки активів та зобов'язань підприємства в бухгалтерському обліку базується переважно на використанні рахунків капіталу у дооцінках, доходів та витрат діяльності.

Розглянемо проведення оцінювання активів за справедливою вартістю на прикладі основних засобів та інших необоротних матеріальних активів підприємства.

Основні регулятивні норми щодо переоцінки основних засобів викладені у НП(С)БО 7 “Основні засоби”. Згідно з цим положенням придбані (створені) основні засоби зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. Після цього підприємство може переоцінювати об’єкт основних засобів, якщо залишкова вартість цього об’єкта суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу. При цьому сума дооцінки залишкової вартості об’єкта основних засобів включається до складу капіталу в дооцінках та відображається в іншому сукупному доході, а сума уцінки – до складу витрат, за винятком нижченаведених випадків:

- у разі наявності (на дату проведення чергової (останньої) дооцінки об’єкта основних засобів) перевищення суми попередніх уцінок об’єкта і втрат від зменшення його корисності над сумою попередніх дооцінок залишкової вартості цього об’єкта і вигід від відновлення його корисності сума чергової (останньої) дооцінки, але не більше зазначеного перевищення, включається до складу доходів звітного періоду, а різниця (якщо сума чергової (останньої) дооцінки більша від зазначеного перевищення) спрямовується на збільшення капіталу в дооцінках та відображається в іншому сукупному доході;

- у разі наявності (на дату проведення чергової (останньої) уцінки об’єкта основних засобів) перевищення суми попередніх дооцінок об’єкта і вигід від відновлення його корисності над сумою попередніх уцінок залишкової вартості цього об’єкта і втрат від зменшення його корисності сума чергової (останньої) уцінки, але не більше від зазначеного перевищення, спрямовується на зменшення капіталу в дооцінках та відображається в іншому сукупному доході, а різниця (якщо сума чергової (останньої) уцінки більша від зазначеного перевищення) включається до витрат звітного періоду.

Аналогічні правила встановлені у чинному МСБО 16 “Основні засоби”, яким передбачено, якщо балансова вартість активу збільшилася внаслідок

переоцінки, таке збільшення визнається в іншому сукупному доході та нагромаджується у власному капіталі під назвою “Дооцінка”. Проте таке збільшення має визнаватися у складі прибутків чи збитків, якщо воно сторнує зменшення від переоцінки того самого активу, яке раніше було визнане у складі прибутків чи збитків.

Якщо балансова вартість активу зменшилася внаслідок переоцінки, зменшення має визнаватися у складі прибутків чи збитків. Але таке зменшення варто безпосередньо відображати в іншому сукупному доході, якщо існує кредитове сальдо дооцінки щодо цього активу. Зменшення, визнане в іншому сукупному доході, зменшує суму, акумульовану у власному капіталі на рахунку власного капіталу під назвою “Дооцінка”.

Разом з тим чинна методика є недосконалою з погляду оцінки вартості підприємства. Докладний аналіз чинних бухгалтерських проведення дає підстави говорити про порушення одного з основних принципів, що формують методологію бухгалтерського обліку, – принципу відповідності доходів та витрат, – внаслідок включення до витрат сум уцінки основних засобів або до доходів сум дооцінки у межах попередньої уцінки.

Суми дооцінок та уцінок основних засобів, які є пов’язаними з конкретними об’єктами основних засобів та їх майбутньою економічною корисністю, аналогічно як і амортизація, повинні відображатися у складі доходів і витрат підприємства пропорційно використанню окремих об’єктів основних засобів протягом періоду їх експлуатації та відповідно амортизації.

Наведена нижче методика дозволяє сформулювати об’єктивні фінансові результати діяльності підприємства за кожен звітний період, забезпечує дотримання принципу відповідності доходів та витрат, а також відповідає вимогам щодо відображення у системі бухгалтерського обліку та фінансової звітності достовірної вартості основних засобів й відповідно чистих активів.

Необов’язковий характер віднесення до складу нерозподілених прибутків сум переоцінок основних засобів у частині, що амортизована, а також методика такого віднесення, обминаючи звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід), викривляють дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності в частині вартості чистих активів та потребують відповідного вдосконалення.

Загальна методика бухгалтерського обліку переоцінки основних засобів, яка повною мірою може бути застосована щодо інших необоротних активів, із застосуванням додатково введених субрахунків наведена у табл. 6.4.

Таблиця 6.4

Методика бухгалтерського обліку переоцінки основних засобів та інших необоротних матеріальних активів

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Д-т	К-т
Переоцінка основних засобів та інших необоротних матеріальних активів			
Перша переоцінка			
1	Відображення суми дооцінки залишкової вартості активу	10 “Основні засоби” 11 “Інші необоротні матеріальні активи”	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”
2	Відображення суми дооцінки зносу	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”	131 “Знос основних засобів” 132 “Знос інших необоротних матеріальних активів”
3	Відображення суми уцінки залишкової вартості активу	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”	10 “Основні засоби” 11 “Інші необоротні матеріальні активи”
4	Відображення суми уцінки зносу активу	131 “Знос основних засобів” 132 “Знос інших необоротних матеріальних активів”	10 “Основні засоби” 11 “Інші необоротні матеріальні активи”
Повторна дооцінка – результат попередніх переоцінок додатній – аналогічно проведенням № 1 та 2			
Повторна дооцінка – результат попередніх переоцінок від’ємний і менший за суму дооцінки – аналогічно проведенням № 1 та 2			
Повторна дооцінка – результат попередніх переоцінок від’ємний і більший за суму дооцінки – аналогічно проведенням № 1 та 2			
Повторна уцінка – результат попередніх переоцінок від’ємний – аналогічно проведенням № 3 та 4			
Повторна уцінка – результат попередніх переоцінок додатній і менший за суму уцінки – аналогічно проведенням № 3 та 4			
Повторна уцінка – результат попередніх переоцінок додатній і більший за суму уцінки – аналогічно проведенням № 3 та 4			
Списання частини нагромаджених сум переоцінок основних засобів або інших необоротних матеріальних активів на дату нарахування амортизації			
5	Відображення списання суми нагромаджених дооцінок	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”	746 “Інші доходи”
6	Відображення списання суми нагромаджених уцінок	975 “Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій”	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”
Вибуття об’єкта основних засобів, за яким на субрахунку 411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів” обліковується результат попередніх переоцінок			
7	Відображення списання суми нагромаджених дооцінок за вибулим об’єктом основних засобів	411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів”	746 “Інші доходи”

№ з/п	Зміст господарської операції	Кореспонденція рахунків	
		Д-т	К-т
8	Відображення списання суми нагромаджених уцінок за вибулим об'єктом основних засобів	975 "Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій"	411 "Дооцінка (уцінка) основних засобів"

У процесі відображення в бухгалтерському обліку проведеної переоцінки основних засобів та інших необоротних активів передбачається виконання таких облікових процедур:

1. Переоцінка основних засобів – як уцінка, так і дооцінка, – повинна відображатися в кореспонденції з рахунком 411 "Дооцінка (уцінка) основних засобів", до якого відкриваються додаткові аналітичні рахунки у розрізі методів, використаних під час переоцінки. Така методика дозволяє уникнути безпідставного завищення неопераційних доходів чи витрат підприємства у розрізі різних звітних періодів, забезпечує дотримання принципів відповідності доходів і витрат та повного висвітлення, створює умови для відображення у балансі (звіті про фінансовий стан) основних засобів за ринковою вартістю.

2. У кожному звітному періоді на дату нарахування амортизації підприємство повинне обов'язково одночасно відповідну частину переоціненої вартості основного засобу, що обліковується на субрахунку 411 "Дооцінка (уцінка) основних засобів", списувати у кореспонденції з рахунками обліку неопераційних доходів чи витрат. Для підвищення аналітичності бухгалтерського обліку з метою прийняття ефективних економічних рішень підприємство може відкривати такі субрахунки: 746 "Інші доходи", а також 975 "Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій".

У підсумку підприємство формує в системі бухгалтерського обліку та у звіті про фінансові результати (звіті про сукупний дохід) інформацію щодо інвестиційних результатів у частині зміни ринкової вартості основних засобів. Одночасно буде дотримано адекватний порядок формування фактичної собівартості продукції, операційних витрат, а також відображення у балансі (звіті про фінансовий стан) нагромаджених сум переоцінок основних засобів у неамортизованій частині, що сприятиме формуванню достовірної інформації про вартість підприємства у балансі (звіті про фінансовий стан).

3. На дату вибуття з експлуатації основних засобів підприємство відображає повне списання нагромаджених сум переоцінок такого інвентарного об'єкта із субрахунку 411 "Дооцінка (уцінка) основних засобів" у кореспонденції з субрахунками 746 "Інші доходи" (дооцінка) або 975 "Уцінка необоротних активів і фінансових інвестицій". Наведена методика покращує аналітичність інформації про фінансові результати від інвестиційної діяльності підприємства,

а також забезпечує виконання принципів відповідності доходів і витрат та повного висвітлення.

Представлений порядок облікового відображення створює основу для розвитку методології облікового відображення основних засобів та інших необоротних матеріальних активів, їх переоцінки, формування фінансових результатів від інвестиційної діяльності підприємства як складників процесу формування вартості підприємства. Крім того, зазначена методика значно спрощує систему бухгалтерських проведення з відображення переоцінки основних засобів.

Наведений методологічний підхід може бути також впровадженим у систему бухгалтерського обліку нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів та інших необоротних активів підприємства. Аналогічний підхід повинен застосовуватися до облікового відображення справедливої оцінки оборотних активів.

6.5. Розкриття інформації про вартість підприємства у фінансовій звітності

Визначення балансових та позабалансових показників вартості є невід’ємним складником процесу підготовки інформації про ринкову вартість підприємства для зацікавлених категорій користувачів. Важливим інформаційним джерелом для прийняття інвестиційних рішень є фінансова звітність підприємства, яка є важливим інструментом організації руху бухгалтерської інформації між різними сторонами економічних відносин.

Показники вартості підприємства у фінансовій звітності відображають наслідки рішень, що приймалися власниками та керівництвом підприємства протягом звітного року. Система показників вартості дозволяє оцінити якість та ефективність управлінських рішень щодо регулювання впливу генерувальних та руйнівних факторів вартості, дає можливість визначити потенційну здатність активів підприємства забезпечувати високий рівень приросту доданої вартості на вкладений інвестиційний капітал.

Затверджені форми фінансової звітності, надають важливу інформацію для інвестиційних потреб в частині показників вартості підприємства (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

**Інформаційна місткість фінансової звітності в частині показників
вартості підприємства**

№ з/п	Звітна форма	Характеристика	Інформація щодо показників вартості підприємства
1	2	3	4
1	Ф. № 1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)”	Відображає активи, зобов’язання і власний капітал підприємства на звітну дату	Балансова вартість майна підприємства на визначену дату, джерела фінансування діяльності
2	Ф. № 2 “Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)”	Надає інформацію про доходи, витрати і фінансові результати діяльності за звітний період	Аналіз здатності підприємства генерувати прибуток
3	Ф. № 3 “Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)” Ф. № 3-н “Звіт про рух грошових коштів (за непрямим методом)”	Відображає надходження і витрачання грошових коштів унаслідок діяльності підприємства за звітний період	Оцінка можливості підприємства генерувати грошові потоки та задовольняти потреби у грошових коштах
4	Ф. № 4 “Звіт про власний капітал”	Розкриває зміни у складі власного капіталу підприємства, що відбулися протягом звітного періоду	Зміна капіталу підприємства та його структури; розподіл інвестованого капіталу серед дійсних і потенційних акціонерів; розподіл дивідендів серед акціонерів
5	Ф. № 5 “Примітки до річної фінансової звітності”	Забезпечує деталізацію та обґрунтованість статей фінансової звітності; надає додаткову інформацію, розкриття якої передбачене відповідними положеннями (стандартами); надає інформацію щодо інших аспектів діяльності підприємства, які не відображені у стандартних звітних формах, що є суттєвими для прийняття економічних рішень	Джерело додаткової інформації для розкриття сум, змісту та класифікації окремих звітних статей, що впливають на визначення вартості підприємства; розкриває обсяги здійснених операцій та методи оцінки окремих з них; надає інформацію щодо підходів та методів оцінки активів та зобов’язань; порядку, умов та періодів проведення переоцінки активів та зобов’язань
6	Ф. № 6 Додаток до приміток до річної фінансової звітності “Інформація за сегментами”	Звітність, що формується за окремими сегментами бізнесу. Форма не є обов’язковою та складається за рішенням підприємства.	Інформація про частину діяльності підприємства; оцінка якості функціонування кожного сегменту бізнесу та його вартості

Складання фінансової звітності з урахуванням справедливої вартості активів та зобов'язань передбачає проведення відповідних коригувань. Існують такі способи коригування фінансової звітності підприємства для потреб формування його вартості (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

**Методи коригування фінансової звітності з метою
формування вартості підприємства**

№ з/п	Назва методу	Мета коригування	Порядок здійснення коригування
1	2	3	4
1	Інфляційне коригування	1. Приведення ретроспективної інформації за минулі періоди до порівнянного вигляду 2. Облік інфляційної зміни цін при складанні прогнозів грошових потоків і ставок дисконтування	Переоцінка всіх статей балансу відповідно до зміни курсу гривні відносно більш стабільної валюти, наприклад долара або євро Переоцінка статей активу і пасиву балансу за коливанням рівнів товарних цін. Можна орієнтуватися як на товарну масу в цілому, так і на кожен конкретний товар або товарну групу. Є достатньо точним способом інфляційного коригування Базується на обліку зміни загального рівня цін: статті фінансової звітності розраховуються в грошових одиницях однакової купівельної спроможності (в гривнях базового або поточного періоду на звітну дату), для перерахунку використовується індекс динаміки валового національного продукту або індекс споживчих або оптових цін
2	Нормалізація бухгалтерської звітності	Визначення доходів і витрат, характерних для бізнесу, який нормально функціонує, тобто виявлення такого грошового потоку, який забезпечує нормальне функціонування підприємства із заданим рівнем відтворення	Коригування звітності на основі визначення доходів і витрат, характерних для бізнесу, який нормально діє. Нормалізація фінансової документації проводиться за такими напрямками: а) коригування разових, нетипових та неопераційних доходів і витрат; б) коригування методу обліку операцій (наприклад, облік запасів) або методу нарахування амортизації; в) коригування даних фінансової звітності з метою визначення ринкової вартості активів
3	Трансформація фінансової звітності	Отримання стандартизованих даних, що відображають реальний ринковий та економічний стан підприємства	Коригування рахунків для приведення до єдиних стандартів бухгалтерського обліку

Використання методу інфляційного коригування при формуванні вартості підприємства вирізняється відносною простотою та залученням в процесі коригування незначних обсягів інформації. Разом з тим метод інфляційного коригування має ряд недоліків, які ставлять під сумнів ефективність його використання, зокрема: а) надає неточні результати у зв'язку з відмінністю реальної купівельної спроможності та курсових співвідношень різних валют; б) не враховує різний ступінь зміни вартості активів; в) створює обмеження при порівнянні даних за різні звітні періоди.

Використання методу нормалізації бухгалтерської звітності передбачає встановлення доходів і витрат, які притаманні підприємству, що нормально функціонує. Застосування цього методу коригування забезпечує об'єктивність та реальність звітності про оцінку вартості підприємства.

Метод трансформації бухгалтерської звітності передбачає коригування звітних даних для приведення облікової інформації до єдиних стандартів.

Результати переоцінки активів та зобов'язань підприємства відображаються в усіх формах фінансової звітності. При цьому у Примітках до річної фінансової звітності така інформація деталізується за видами активів та зобов'язань, зокрема, у частині необоротних активів, які підлягали переоцінці, у розрізі сум уцінки та дооцінки на первісну вартість та на суму нарахованого зносу (нагромадженої амортизації). Разом з тим у ф. № 5 не міститься інформації про зміну вартості окремих необоротних активів (довгострокових біологічних активів, довгострокових фінансових інвестицій) та оборотних матеріальних активів шляхом їх коригування. Відсутність такої інформації у формах фінансової звітності призводить до виникнення інформаційної асиметрії та неврахування впливу зміни вартості зазначених об'єктів на загальну вартість підприємства.

Примітки до річної фінансової звітності є важливим інформаційним ресурсом щодо зміни вартості підприємства, дозволяють розкрити наслідки використання кількісних та якісних методів оцінки активів та зобов'язань підприємства й методів їх коригування.

Для забезпечення достовірності фінансової звітності у Примітки до річної фінансової звітності варто включати інформацію про вартість активів та зобов'язань підприємства, фактори, що генерують або руйнують таку вартість, методи оцінки, що були використані для коригування вартості (рис. 6.13).

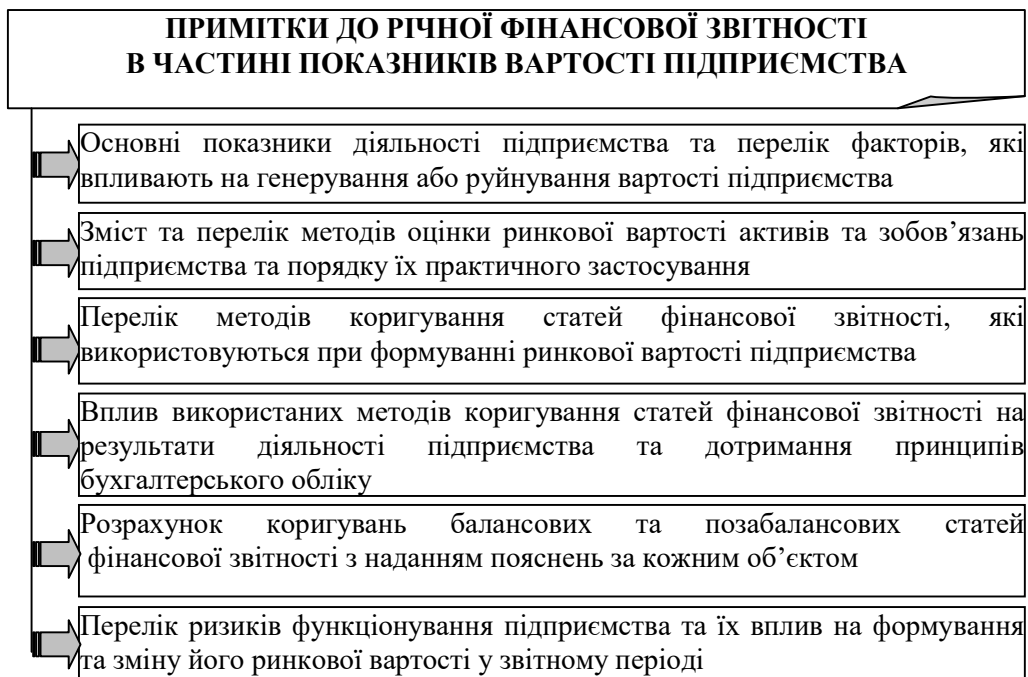


Рис. 6.13. Основні положення Приміток до річної фінансової звітності в частині показників вартості підприємства

Використання в обліковій практиці наведених особливостей інтегрованого підходу до формування вартості підприємства та порядку їх розкриття у Примітках до річної фінансової звітності забезпечує об'єктивність розрахунків та результатів оцінки вартості підприємства. Використання методів коригування балансових статей дозволяє привести показники фінансової звітності до їх ринкового рівня, не втрачаючи при цьому її достовірності, інформативності, правдивості та релевантності.

Внутрішня зведена інформація про вартість підприємства. Врахування інформаційних потреб вищого управлінського персоналу та власників капіталу створює основу для розробки системи внутрішньої зведеної інформації про вартість підприємства, яка є основою системи формування вартості. Підготовка внутрішньої зведеної інформації про вартість підприємства забезпечується можливістю отримання необхідних даних з різних джерел (табл. 6.7).

Система внутрішньої зведеної інформації про вартість підприємства повинна задовольнити інформаційні потреби переважно внутрішніх категорій користувачів. Наведені внутрішні звіти і відомості забезпечують інформаційні та контрольні функції в системі формування вартості, дозволяють виявити характер впливу факторів на генерування/руйнування вартості підприємства.

Таблиця 6.7

Склад внутрішньої зведеної інформації про вартість підприємства

№ з/п	Назва звітної форми	Зміст форми	Джерела інформації	Основні користувачі
1	Прогнозний звіт про вплив генерувальних та руйнівних факторів на зміну вартості підприємства	Основними показниками є: перелік факторів, що впливають на вартість підприємства; об'єкти обліку, на вартість яких впливають фактори; розмір впливу фактора на зміну ринкової вартості активів та зобов'язань підприємства; причини виникнення впливу факторів; шляхи мінімізації негативного впливу факторів	Законодавчо-нормативна інформація (укази Президента, закони Верховної Ради, декрети Кабінету Міністрів, постанови, інструкції, положення, рішення, рекомендації, вказівки, економічні нормативи тощо); планова інформація (бізнес-плани, кошториси, бюджети розвитку); результати аналізу фінансового стану підприємства, галузі та ринку; фінансова та статистична звітність підприємства; внутрішньокорпоративні зведення і повідомлення, пояснювальні записки	Власники, вище керівництво, інвестори, внутрішній управлінський персонал різних рівнів, бухгалтерія
2	Зведена нагромаджувальна відомість відхилень балансової вартості активів, зобов'язань та позабалансових показників від ринкової вартості	Відображає показники щодо назви об'єкта обліку; балансової та ринкової вартості об'єкта; причини виникнення відхилень; розрахунок абсолютних та відносних відхилень ринкової вартості	Інформація фондових бірж та позабіржових торговельних систем; періодичні видання; спеціалізовані бази даних; результати анкетування, опитування, огляд запитів клієнтів; первинні та узагальнювальні документи, які містять інформацію про зміну вартості активів та зобов'язань	Вище керівництво підприємства, бухгалтерія
3	Зведена відомість здійснених коригувань балансової вартості активів, зобов'язань та позабалансових показників підприємства	Містить дані про назву об'єкта обліку; метод коригування; причини здійснення коригування; вартість об'єкта до коригування; відкориговану вартість об'єкта; суму коригування	Аналітичні матеріали, що надають достовірну, повну і всебічну інформацію про здійснені коригування; розрахункові відомості в частині оцінки ринкової вартості активів та зобов'язань за різними методами коригувань	Власник, вище керівництво, бухгалтерія

Прогнозний звіт про вплив генерувальних та руйнівних факторів на зміну вартості підприємства за 20 р.

<i>Назва фактора</i>	<i>Об'єкт, на вартість якого впливає фактор</i>	<i>Вплив фактора на зміну ринкової вартості активів та зобов'язань підприємства</i>	<i>Причина виникнення фактора впливу</i>	<i>Характер впливу фактора на ринкову вартість активів та зобов'язань, розмір впливу, тис. грн</i>	<i>Шляхи мінімізації негативного впливу фактора</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Генерувальні фактори					
<i>Зростання іноземних інвестицій у розвиток виробничого процесу</i>	<i>Основні засоби</i>	<i>Зростання вартості, у зв'язку з модернізацією основних засобів виробничого призначення</i>	<i>Розширення та поліпшення інвестиційної привабливості підприємства та галузі</i>	<i>Зростання ринкової вартості основних засобів на 12,1</i>	—
<i>Проведення реструктуризації іпотечного кредиту</i>	<i>Довгострокові позики</i>	<i>Зниження суми заборгованості за кредитом з урахуванням зміни платіжного графіка</i>	<i>Зниження платоспроможності підприємства</i>	<i>Зниження суми заборгованості на 3,2</i>	—
...	...	...	...	...	...
Руйнівні фактори					
<i>Недоліки в маркетинговій стратегії підприємства</i>	<i>Готова продукція</i>	<i>Зниження ринкової вартості готової продукції</i>	<i>Низький рівень поінформованості споживачів продукції підприємства в частині її властивостей</i>	<i>Зниження вартості готової продукції на 3,5</i>	<i>Розробка оптимальної цінової політики з урахуванням платоспроможності споживачів</i>
<i>Нарахування пені за прострочення сплати єдиного соціального внеску</i>	<i>Поточна заборгованість за розрахунками зі страхування</i>	<i>Зростання заборгованості перед фондами соціального страхування</i>	<i>Помилка бухгалтера при заповненні платіжного доручення та перерахуванні коштів</i>	<i>Зростання суми заборгованості на 4,5</i>	<i>Притягнення до дисциплінарної відповідальності</i>
...	...	...	...	...	...

Використання системи зведеної інформації в управлінській практиці сприяє усуненню диференційованого впливу ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища на зміну вартості підприємства.

Надання вчасної та релевантної інформації для цілей формування вартості підприємства забезпечується наданням Прогнозного звіту про вплив генерувальних та руйнівних факторів на зміну вартості підприємства (зразок 6.2).

Враховуючи те, що балансова вартість підприємства повинна бути якнайбільше наближеною до його ринкової вартості, відхилення у вартості безпосередньо впливають на фінансовий розвиток підприємства. Формування інформаційного базису, який є основою для визначення відхилень у вартості, відстежування причин таких відхилень, аналізу їх динаміки та пошуку джерел мінімізації, забезпечується застосуванням такої форми – Зведеної нагромаджувальної відомості відхилень балансової вартості активів, зобов'язань та позабалансових показників підприємства від ринкової вартості (зразок 6.3).

Зразок 6.3

Зведена нагромаджувальна відомість відхилень балансової вартості активів, зобов'язань та позабалансових показників від ринкової вартості

за 20 р.

Назва об'єкта	Балансова вартість об'єкта, тис. грн	Ринкова вартість об'єкта, тис. грн	Причини виникнення відхилень	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
1	2	3	4	5 (гр. 3–2 р. 2)	6 ((гр. 5 / гр. 2)*100%)
<i>Активи підприємства, відображені в балансі</i>					
Необоротні активи					
Основні засоби	27,0	25,0	Зростання ступеня зносу обладнання	-2,0	-25,3
Оборотні матеріальні активи					
Готова продукція	3,2	2,6	Зниження середньоринкової ціни реалізації на аналогічну продукцію	-0,6	-7,6
<i>Зобов'язання підприємства, відображені в балансі</i>					
Довгострокові зобов'язання					
Довгострокові позики	4,9	4,3	Перерахунок за зміною курсу іноземної валюти	-0,6	-7,6
<i>Позабалансові активи підприємства</i>					
Інтелектуальний капітал	53,9	65,0	Розрахунок	+11,10	+140,5
...	...	...	...	...	...

При відображенні вартості активів підприємства треба враховувати те, що вони не повинні оцінюватися вище за їх здатність генерувати доходи або щонайменше їх оцінка не повинна перевищувати ціну, за якою вони можуть бути продані у поточних ринкових умовах. Те саме, але зворотне, стосується і зобов'язань.

Використання зведеної нагромаджувальної відомості дозволяє виокремити відмінності у принципах обліку активів та зобов'язань підприємства згідно з національними та міжнародними стандартами, забезпечує підвищення ступеня інформативності фінансової звітності для потреб вищого керівництва підприємства, дійсних та потенційних власників капіталу.

У процесі коригування статей фінансової звітності виконуються процедури доведення балансової вартості активів та зобов'язань до справедливої (ринкової). Застосування різних методів коригування фінансової звітності викликає об'єктивну необхідність розробки та впровадження в облікову практику оперативної Зведеної відомості здійснених коригувань балансової вартості активів, зобов'язань та позабалансових показників підприємства (зразок 6.4).

Зразок 6.4

**Зведена відомість здійснених коригувань балансової вартості активів,
зобов'язань та позабалансових показників підприємства
за 20__ р.**

Назва об'єкта	Метод коригування	Причина коригування	Вартість об'єкта до коригуван- ня, тис. грн	Відкориго- вана вартість об'єкта, тис. грн	Сума коригу- вання, тис. грн
1	2	3	4	5	6
Генерувальні фактори					
Основні засоби	Переоцінка на базі коригувальних коефіцієнтів вартості	Здійснення модернізації обладнання та підвищення його ринкової вартості	25,0	27,0	+2,0
Довго-строкові позики	Метод дисконтування грошових потоків	Зниження платоспроможності боржників	20,7	17,5	-3,2
Руйнівні фактори					
Виробничі запаси	Метод середньозваженої ринкової ціни	Зміна методу списання виробничих запасів	3,4	3,1	-0,3
Коротко-строкові позики	Переоцінка на базі коригувальних коефіцієнтів вартості	Перерахунок за зміною курсу іноземної валюти	8,5	9,4	+0,9
...	...	...	...	...	...

Зведена відомість повинна надавати можливість прийняття вчасних рішень щодо зміни параметрів облікової політики з метою вдосконалення стратегії функціонування підприємства. Використання наведеної форми забезпечує формування масиву облікових даних, які використовуються при підготовці звітності про вартість підприємства.

Результати проведених коригувань вартості активів та зобов'язань повинні бути належним чином узагальнені в окремому **Звіті про вартість підприємства**. Такий звіт повинен становити основу системи формування вартості підприємства і застосовуватися в процесах здійснення управлінського впливу на генерувальні й руйнівні фактори. Цей звіт також може надаватись, в окремих випадках, на вимогу потенційних інвесторів та інших груп зацікавлених користувачів.

Розробка та затвердження стандартизованої форми Звіту про вартість підприємства є одним з найбільш важливих завдань, вирішення якого сприятиме формуванню нових підходів до надання інформації для зацікавлених користувачів, забезпечить формування релевантної інформаційної бази в частині проведення оцінкових розрахунків, розвитку методологічних засад вартісного оцінювання бізнесу. Інформаційне наповнення Звіту про вартість підприємства повинне відповідати основним потребам користувачів (рис. 6.14).

Розділ “Загальні положення” повинен містити інформацію щодо призначення та використання Звіту. Перелік умовних скорочень та використаних термінів наводиться для зрозумілості викладення основного змісту Звіту. Скорочення й умовні позначення, що використовуються у Звіті, повинні відповідати загальноприйнятим вимогам. Дата складання Звіту і період проведення оцінки підтверджують реальність виконаних оцінкових процедур.

Обґрунтованість і достовірність результатів оцінки вартості підприємства багато в чому залежать від того, наскільки правильно визначено завдання і мету оцінки, що, в свою чергу, дозволяє вибрати відповідний методичний інструментарій для розрахунків. Мета та завдання оцінки вартості підприємства залежатимуть від стану його діяльності (таке, що функціонує, перебуває в стані реструктуризації, поглинання, злиття, санації тощо) та інформації, яку необхідно надати користувачам.

Оскільки оцінка виконується на базі наявної інформації про середовище функціонування підприємства (може містити недостовірні дані щодо зовнішніх чинників), в процесі оцінки може бути не виявлений вплив прихованих факторів. Тому у Звіті повинні деталізуватися обмеження та припущення, використані в процесі оцінювання.

У розділі “Об’єкт оцінки та середовище функціонування” наводиться інформація про особливості об’єкта оцінки (відомості про підприємство, види діяльності, наявне майно, організаційно-правова форма та структура капіталу). Оцінка балансової вартості майна підприємства повинна наводитися в розрізі активів та зобов’язань із зазначенням їх динаміки за останні три-п’ять років. При описі планування діяльності на декілька періодів повинна бути чітко розкрита мета діяльності підприємства та встановлений перелік заходів її реалізації.

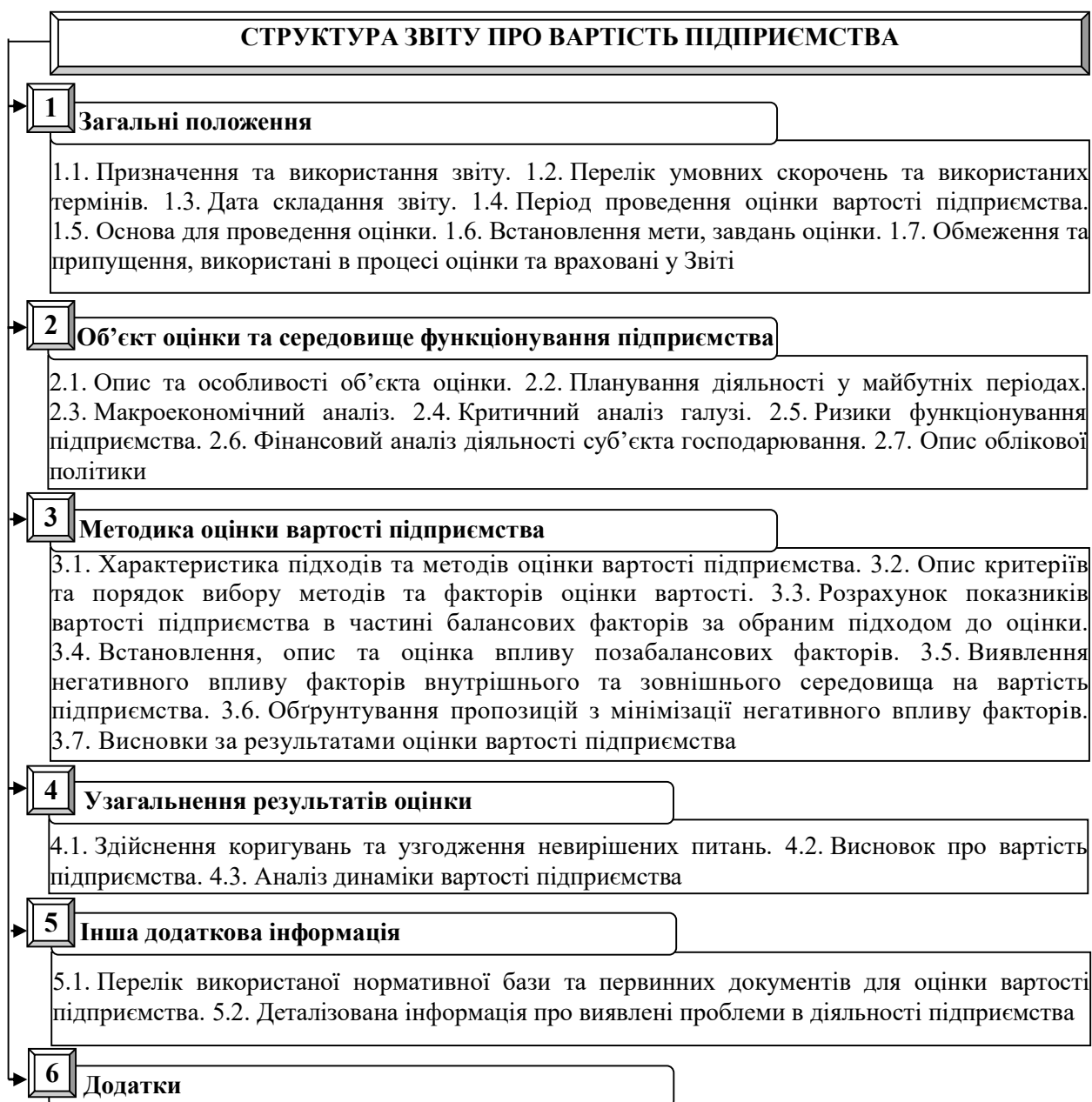


Рис. 6.14. Структура Звіту про вартість підприємства

Особливої уваги у Звіті потребують результати макроекономічного аналізу. Зокрема, варто описати джерела інформації, стан розвитку регіону, встановити

основні макроекономічні фактори генерування/руйнування вартості підприємства, провести маркетинговий аналіз розвитку ринку (загальний опис ринку, класифікація об'єктів, що оцінюються, рівень попиту, пропозиції на ринку, зростання чи зниження інфляції). Однією з проблем підготовки Звітів про вартість підприємства є відсутність повної та достовірної інформації про стан та розвиток вторинних ринків реалізації продукції, що ускладнює прогноз цін на продукцію та майно підприємства в наступних звітних періодах.

Критичний аналіз галузі передбачає оцінку сфери діяльності на рівні світу та країни, встановлення факторів, що впливають на формування вартості підприємства, рівень інвестиційної привабливості галузі, її тарифне та цінове регулювання, відомості про основних конкурентів, реформування та прогноз розвитку галузі.

Опис ризиків функціонування підприємства забезпечує розробку заходів щодо їх попередження та зниження з урахуванням інтересів інвесторів та інших користувачів. Зокрема, обов'язково повинна розкриватися інформація про види ризиків, які притаманні діяльності підприємства, порядок їх кількісної та якісної оцінки, вплив на формування вартості підприємства, характер прояву.

Проведення фінансового аналізу діяльності суб'єкта господарювання передбачає розкриття інформації про структуру та динаміку активів, зобов'язань та капіталу підприємства. Також повинен наводитися аналіз основних фінансових коефіцієнтів та відповідні висновки, щодо оцінки майнового та фінансового стану, ліквідності та платоспроможності підприємства.

Опис облікової політики у Звіті дозволяє оцінити вплив вибору тих чи інших альтернативних методів обліку активів та зобов'язань підприємства на його фінансові результати та відхилення балансової вартості від ринкової.

Розділ “Методика оцінки вартості підприємства” є процедурним та містить деталізацію розрахунків і коригувань показників вартості. У цьому розділі наводиться опис та характеристика підходів і методів оцінки вартості підприємства (затратного, дохідного та ринкового), встановлюються критерії та порядок вибору методів і факторів вартості з урахуванням результатів макроекономічного аналізу. Крім цього вказуються основні припущення, використані при побудові прогнозних грошових потоків, обирається метод розрахунку ставки дисконтування, наводиться алгоритм та здійснюються безпосередні розрахунки вартості підприємства за обраним підходом в частині балансових та позабалансових факторів.

Оскільки генеруючі фактори вартості не завжди знаходять належне відображення у звітності підприємства, виникає потреба їх додаткового розкриття та оцінки їх впливу. У Звіті також повинні бути детально описані методи оцінки впливу таких факторів та зроблені висновки щодо мінімізації їх негативного впливу.

Розділ “Узагальнення результатів оцінки” містить порівняння результатів, отриманих на основі застосування відповідних методів оцінки, та формування висновку про вартість підприємства шляхом узгодження отриманих результатів та зведення їх до єдиної величини вартості. За результатами проведених розрахунків оформлюється висновок з остаточним судженням про вартість підприємства.

У випадку, якщо підприємство має Звіти про його вартість за попередні періоди, проводиться аналіз динаміки вартості підприємства, результати якого дозволяють виявити і кількісно відобразити закономірності таких змін, визначити ключові фактори їх генерування чи руйнування.

У розділі “Інша додаткова інформація” наводиться перелік підтверджувальних документів, використаних при оцінці вартості підприємства, що дозволяє підтвердити правомірність та достовірність розрахунків такої вартості.

Невід’ємною частиною Звіту про вартість підприємства є додатки, до складу яких можуть належати: копії дозвільних документів підприємства (ліцензій та сертифікатів); копії первинних та зведених документів, використаних у процесі оцінювання вартості підприємства; фінансова звітність за декілька звітних періодів; відкоригована фінансова звітність; підтвердження даних щодо ринкової вартості об’єктів оцінки; форми внутрішньої звітності суб’єкта господарювання в частині зміни вартості його активів та зобов’язань тощо.

Звіт про вартість підприємства повинен містити опис аналізу стану діяльності суб’єкта господарювання, виконаних процедур з оцінювання факторів, які впливають на генерування / руйнування вартості підприємства, можливі шляхи мінімізації їх негативного впливу. На основі такої звітності повинні проводитися заходи з обрання оптимальних методів оцінки вартості підприємства, коригування стратегії його розвитку, пошуку найбільш ефективного перерозподілу грошових потоків. Результати оцінки вартості підприємства створюють передумови для створення дієвого механізму формування вартості підприємства, надання достовірної інформації для інвесторів та кредиторів у частині створення вартості.



Отже, звітність розглядається як інструмент для об’єктивної та достовірної оцінки фінансово-майнового стану, результатів діяльності та руху грошових коштів підприємства. Удосконалення принципів складання, змісту форм фінансової звітності, можливість додаткового розкриття інформації забезпечить підвищення її інформативності та значення.

6.6. Використання функцій Excel для розрахунку вартості підприємства

Більшість управлінських рішень підприємства приймається в умовах невизначеності і ризику, існує необхідність приймати нетрадиційні та сміливі рішення. Фінансова діяльність будь-якого підприємства потребує періодичного аналізу інвестування власних фінансових ресурсів, наприклад, на оновлення наявної матеріально-технічної бази, на розширення обсягу виробництва, а також інвестування коштів на ринку капіталу, у цінні папери та інші. Спеціалісти можуть використовувати різні математичні програми наявні на ринку MatLab, MathCad та інші. Одним з таких прикладних програмних засобів, який може бути застосованим при вирішенні широкого класу задач фінансово-економічного характеру, є табличний процесор Microsoft Excel. Проста функціональність зробила MS Excel незамінним інструментом. Одними з головних причин необхідності використання MS Excel є доступність цього продукту, можливість самостійно ознайомитися з можливостями MS Excel, широкий набір інструментів, який відповідає сучасним тенденціям і дає змогу досліджувати діяльність підприємства в повному обсязі. Найважливішою особливістю, що робить його незамінним для виконання фінансово-економічних розрахунків, аналізу та управління бізнесом, є можливість використання досить великої бібліотеки функцій, вбудованої в структуру електронної таблиці.

Функції – це заздалегідь визначені формули, що виконують обчислення за заданими величинами (аргументами) в зазначеному порядку. Вони дозволяють виконувати як прості, так і складні обчислення. Функції в MS Excel застосовуються для здійснення стандартних обчислень. Значення, що використовуються для обчислення функцій, називають аргументами. Значення, що повертаються функціями як відповідь, називають результатом.

Функції MS Excel застосовуються для вирішення завдань планування фінансової діяльності, визначення прибутків, аналізу окупності капіталовкладень, кредитно-інвестиційної політики, аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства тощо. Також в програмний продукт вбудовано функції, за допомогою яких можна проаналізувати баланс підприємства, показники прибутковості, заборгованості або дисконту ставку, дослідити такі критерії прийняття рішень, як період окупності інвестицій, оцінка доходу, додаткові податки.

Фінансові функції MS Excel застосовуються для вирішення завдань планування фінансової діяльності, визначення прибутків, аналізу вигідності капіталовкладень, кредитно-інвестиційної політики, аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. Існують функції, за допомогою яких

можна проаналізувати баланс підприємства, показники прибутковості, заборгованості або дисконту ставку, дослідити такі критерії прийняття рішень, як період окупності інвестицій, оцінка доходу, додаткові податки. Фінансові функції Excel, які використовуються для розрахунків, можна умовно поділити на три групи: функції для розрахунку амортизації; функції аналізу кредитів та вкладів; функції для роботи з цінними паперами. Умовно всі фінансові функції поділяють на такі групи:

- функції аналізу інвестиційної діяльності;
- функції для розрахунку амортизації;
- функції для роботи з цінними паперами;

Розглянемо функції Excel для розрахунку операцій з кредитами і позиками. Ця група функцій дає можливість визначити: нарощеної суми (майбутньої вартості); початкове значення (поточної вартості); термін платежу і відсоткової ставки; розрахунок періодичних платежів, пов'язаних з погашенням позик. Розглянемо значення та особливості застосування найчастіше використовуваних функцій.

Функція *FV (BC)* повертає майбутнє значення вкладу, яке розраховують на основі значень періодичних постійних платежів і постійної відсоткової ставки. Функцію можна використовувати для постійних періодичних виплат або для одночасної виплати всієї суми. Загальний вигляд функції:

FV (Ставка; Кпер; Спл; Зв; Тип), де

Ставка – відсоткова ставка за один період;

Кпер – кількість періодів виплат (наприклад, місяці, роки та інше);

Спл – сума, яку необхідно сплачувати в кожному періоді; вона залишається незмінною протягом строку фінансової ренти;

Зв – зведена вартість або загальна сума, яка на цей час дорівнює сукупності майбутніх виплат;

Тип – це аргумент, який визначає час виплати, він може мати значення нуля (за замовчуванням) і означає, що виплата відбувається в кінці періоду, або одиниці – виплата відбувається на початку періоду.

Функцію *FVSCCHEDULE* використовують для розрахунку майбутньої величини разової інвестиції в разі, якщо нарахування відсотків здійснюється за плаваючою ставкою. Функція повертає майбутнє значення інвестиції після нарахування складних відсотків, при цьому відсоткова ставка має змінні значення. Функція має вигляд:

FVSCCHEDULE (сума; розклад), де

сума – вартість інвестиції на поточний момент;

розклад – масив відсоткових ставок, які застосовуються.

Для обчислень майбутньої вартості функція FVSCCHEDULE використовує наступну формулу (6.4):

$$FVSCCHEDULE = Зв \times 1 + Ставка \times 1 + Ставка \times \times 1 + авка 1 2 K ,$$

де FVSCCHEDULE – майбутня вартість інвестиції при змінній процентній ставці;

Зв – поточна вартість інвестиції;

Кпер – загальне число періодів;

Ставка_і – процентна ставка в і -й період.

Функція PV може повернути поточний обсяг вкладу, тобто суму, яку складають майбутні платежі. Дана використовується, якщо грошовий потік подано у вигляді серії рівних платежів, здійснюваних через рівні проміжки часу. Синтаксис функції є наступним:

PV (Ставка, Кпер; Спл; [Мв]; [Тип]), де

де Ставка – відсоткова ставка за період;

Кпер – кількість періодів виплат (наприклад, місяці, роки тощо);

Спл – сума, яку необхідно сплачувати в кожному періоді. Це значення є постійним для всього періоду платежів. Значення аргументу “Спл” зазвичай містить основну суму та відсоток без урахування податків і додаткових витрат.

Мв – розмір майбутньої суми або залишку після закінчення виплат. Якщо цей аргумент відсутній, майбутня вартість позики становить 0;

Тип – аргумент, який визначає час виплати і має значення 0 або 1.

Функція NPV повертає чисту поточну вартість вкладу, що базується на серії періодичних надходжень грошових коштів і на величині облікової ставки. Функція NPV застосовується, якщо грошові потоки подані у вигляді платежів довільної величини, що здійснюються через рівні проміжки часу і завжди в кінці періоду. Синтаксис функції є наступним:

NPV (Ставка; Значення1; Значення2; ...), де

Ставка – ставка дисконтування на один період;

Значення1, Значення2, ... – від 1 до 29 аргументів, які представляють витрати і доходи.

Функція RATE дає змогу розраховувати відсоткову ставку за один період, яка потрібна для отримання певної суми протягом заданого терміну і при постійній сумі виплат. Загальний вигляд функції:

RATE ((Кпер; Спл; Зв; [Мв]; [Тип]; [Припущення]), де

Кпер – кількість періодів виплати (наприклад, місяці, роки тощо);

Спл – сума, яку необхідно сплачувати в кожному періоді. Це значення постійне для всього періоду платежів, його вводять зі знаком “-“. Якщо цього аргументу немає, обов’язковим є аргумент *Мв*;

Зв – загальна сума, яку необхідно виплатити;

Мв – розмір майбутньої суми або залишку після закінчення виплат. У разі відсутності аргументу майбутня вартість позики дорівнює нулю.

Тип – аргумент, який визначає час виплати, він може мати значення 0 (за замовчуванням) і означає, що виплату здійснюють в кінці періоду, або 1 – виплату здійснюють на початку періоду; *Припущення* – величина пропонованої відсоткової ставки. Якщо цей аргумент опущено, значення дорівнює 10%.

Функція *ISPMT* обчислює відсотки, сплачені за певний період інвестиції.
Синтаксис функції:

ISPMT(Ставка; Період; Кпер; Зв), де

Ставка – відсоткова ставка за вкладом;

Період – проміжок часу, для якого потрібно обчислити відсотки; його значення має належати діапазону від 1 до значення «Кпер»;

Кпер – загальна кількість періодів сплати за вкладом;

Зв – зведене (теперішнє) значення вкладу. Для позики “Зв” – це сума позики.

Функція *IRR* (ВСД) дає змогу повернути відсоткову ставку доходу від інвестицій (внутрішню швидкість обігу), яку розраховують на основі значень майбутніх платежів та майбутніх прибутків (або збитків), Функція має синтаксис:

IRR (Значення; Припущення), де

Значення – масив або посилання на клітинки, що містять числа, для яких потрібно обчислити внутрішню норму прибутковості,

Припущення – приблизне число, яке наближається до результату функції *IRR*. Обсяги проведених операцій обов’язково розраховують через однакові проміжки часу (місяць, рік тощо).

Аналіз інвестиційних проектів на основі методу внутрішньої ставки прибутковості (*IRR*) передбачає, що всі грошові потоки проекту можуть бути інвестовані за цією ставкою, але це не відповідає дійсності. Цей недолік методу *IRR* усувається при використанні так званої модифікованої внутрішньої норми прибутковості або скорочено *MIRR* (Modified Internal Rate of Return).

MIRR (Значення; Ставка_фінанс; Ставка_реінвест), де

Значення – масив або посилання на клітинки, які містять числа. Вони відповідають ряду виплат (від’ємні значення) і доходів (додатні значення), які відбуваються з регулярною періодичністю;

Ставка_фінанс – відсоткова ставка, за якою здійснюються виплати за користування грошима у грошовому потоці;

Ставка_реінвест – відсоткова ставка, яка отримується із грошових потоків протягом їх реінвестування.



Отже, наявність спеціально виокремленої категорії фінансових функцій дає змогу ефективно здійснювати складні розрахунки у фінансовій сфері, автоматизувати знаходження складних результатів, використовувати їх при складанні фінансової звітності підприємств. Зокрема, використовуючи фінансові функції MS Excel прогнозується подальша зміна статей балансу й аналітичних коефіцієнтів на період уперед та вирішуються такі завдання, як фінансовий звіт і його аналіз; фінансовий контроль і планування; інвестиційні рішення; продаж і маркетинг.

Питання для самоконтролю



1. Що мається на вазі під вартістю підприємства як об'єкта обліку?
2. Які чинники впливають на формування вартості підприємства?
3. Які елементи має облікова політика в частині складників вартості підприємства?
4. Які документи застосовуються для підтвердження операцій зі складниками вартості підприємства?
5. Які методи оцінки застосовуються щодо складників вартості підприємства?
6. Який порядок і процедури передбачає процес визначення ринкової вартості підприємства?
7. Яким чином відображаються в бухгалтерському обліку показники вартості підприємства?
8. Який порядок розкриття інформації про вартість підприємства у фінансовій звітності?
9. Яка інформація має бути розкрита у Примітках до фінансової звітності в частині показників вартості підприємства?
10. Яка внутрішня звітність складається в частині показників вартості підприємства?

Тестові завдання



1. В економічній теорії існують такі основні підходи щодо розуміння вартості підприємства як:

- а) понесені витрати; ціна; цінність;
- б) понесені доходи; собівартість; рентабельність;
- в) ціна; прибуток; фінансовий результат;
- г) цінність; капітал; ліквідність.

2. Класифікація факторів вартості підприємства відносно відображення у балансі виокремлює такі фактори:

- а) генерувальні, руйнівні, балансові;
- б) балансові, небалансові, позабалансові;
- в) прогнозовані, небалансові, непрогнозовані;
- г) позабалансові, зовнішні, внутрішні.

1. Виокремлюють справедливу й несправедливу вартість підприємства за ознакою:

- а) економічно-теоретичним змістом вартості;
- б) суб'єктами, що здійснюють оцінку вартості підприємства;
- в) концепції справедливої вартості;
- г) перспектив діяльності підприємства.

2. Ціновий підхід до визначення поняття “вартість підприємства” – це:

- а) сума вартостей усіх активів підприємства (матеріальних і нематеріальних);
- б) показник ефективності функціонування підприємства;
- в) система відносин із зовнішнім середовищем;
- г) ціна, за якою може бути придбано або продано підприємство.

3. Розрізняють такі основні складники облікової політики щодо оцінки показників вартості підприємства:

- а) організаційна, методологічна й економічна;
- б) облікова, методична і технічна;
- в) соціологічна, економічна і технічна;
- г) організаційна, методична і технічна.

6. Джерела інформації для проведення оцінки вартості підприємства складаються з:

- а) бухгалтерської документації і документів опису діяльності підприємства та середовища його функціонування;
- б) інвентаризаційних описів майна і бухгалтерської документації;
- в) документів опису діяльності підприємства та середовища його функціонування і планів господарської діяльності підприємства;
- г) статутних документів і первинної бухгалтерської документації.

7. Прогнозно-планова документація як джерело інформації для проведення оцінки вартості підприємства включає:

- а) судові рішення, статистичні дані, нормативно-правову документацію;
- б) аналітичні довідки та звіти, публікації та звіти підприємств галузі, науково-дослідних установ;
- в) плани господарської діяльності, плани розвитку та інвестування, бізнес-плани підприємства;
- г) технічну документацію на споруди, документи про право здійснення діяльності.

8. Коригувальна відомість вартості активів та зобов'язань – це:

- а) документ, у якому відображається збільшення вартості активів підприємства внаслідок впливу генерувальних і руйнівних факторів;
- б) відомість, у якій відображається зміна вартості активів та зобов'язань підприємства внаслідок впливу генерувальних і руйнівних факторів;
- в) відомість, у якій відображається зменшення вартості зобов'язань підприємства внаслідок впливу генерувальних і руйнівних факторів;
- г) документ, у якому відображається зміна вартості активів та зобов'язань підприємства внаслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів.

9. Застосування тільки історичної оцінки; тільки справедливої оцінки; комбінованого варіанту – це:

- а) моделі ведення бухгалтерського обліку вартості підприємства;
- б) способи оцінки підприємства;
- в) способи організації бухгалтерського обліку на підприємства;
- г) методи розрахунку собівартості підприємства.

10. Назвіть перевагу використання справедливої вартості в системі бухгалтерського обліку:

- а) ненадійність оцінки на неліквідних ринках;
- б) відображення поточних ринкових умов (фінансова звітність відображає вплив поточної кон'юнктури ринку на фінансові інструменти);
- в) відсутність ринкових цін зумовлює необхідність пошуку моделі для визначення справедливої вартості;
- г) волатильність ринку вносить невизначеність.

11. Вкажіть послідовність етапів процесу оцінювання вартості підприємства:

- а) розрахунок ринкової вартості власного капіталу; оцінка довгострокових і поточних зобов'язань за фактичною вартістю погашення; аналіз складу статей балансу; оцінка статей балансу за історичною собівартістю; доведення вартості активів до справедливої; доведення вартості зобов'язань до справедливої;
- б) оцінка статей балансу за історичною собівартістю; розрахунок ринкової вартості власного капіталу; оцінка довгострокових і поточних зобов'язань за фактичною вартістю погашення; доведення вартості зобов'язань до справедливої; аналіз складу статей балансу; доведення вартості активів до справедливої;

в) аналіз складу статей балансу; оцінка статей балансу за історичною собівартістю; доведення вартості активів до справедливої; оцінка довгострокових і поточних зобов'язань за фактичною вартістю погашення; доведення вартості зобов'язань до справедливої; розрахунок ринкової вартості власного капіталу;

г) оцінка статей балансу за історичною собівартістю; оцінка довгострокових і поточних зобов'язань за фактичною вартістю погашення; розрахунок ринкової вартості власного капіталу; аналіз складу статей балансу; доведення вартості активів до справедливої; доведення вартості зобов'язань до справедливої.

12. Основною економічною моделлю для визначення вартості підприємства є:

- а) модель Кобба-Дугласа;
- б) модель Вальраса;
- в) модель Еванса;
- г) модель Едвардса–Белла–Ольсона.

13. Комплексна оцінка вартості підприємства забезпечується застосуванням підходу:

- а) затратного;
- б) дохідного;
- в) інтегрованого;
- г) ринкового.

14. Підприємство може переоцінювати об'єкт основних засобів, якщо:

а) первісна вартість об'єкта основних засобів суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу;

б) залишкова вартість об'єкта основних засобів суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу;

в) первісна вартість об'єкта основних засобів суттєво відрізняється від його справедливої вартості на кінець року;

г) амортизаційна вартість об'єкта основних засобів суттєво відрізняється від його справедливої вартості на дату балансу.

15. Чинна методика переоцінки основних засобів порушує такий принцип бухгалтерського обліку та фінансової звітності:

- а) відповідності доходів та витрат;
- б) обачності;
- в) повного висвітлення;
- г) автономності.

16. У кореспонденції з рахунком 411 “Дооцінка (уцінка) основних засобів” відображається:

- а) нарахування амортизації основних засобів;
- б) переоцінка основних засобів;
- в) вибуття основних засобів;
- г) надходження основних засобів.

17. Форма № 1 “Баланс (Звіт про фінансовий стан)” містить таку інформацію щодо показників вартості підприємства:

- а) аналіз здатності підприємства генерувати прибуток;
- б) оцінка можливості підприємства генерувати грошові потоки;
- в) балансова вартість майна підприємства на визначену дату, джерела фінансування діяльності;
- г) зміна капіталу підприємства та його структури.

18. Назвіть методи коригування фінансової звітності з метою формування вартості підприємства:

- а) інфляційне коригування; структуризація бухгалтерської звітності; аудит фінансової звітності;
- б) витратне коригування; нормалізація бухгалтерської звітності; аудит фінансової звітності;
- в) коригування балансу; структуризація бухгалтерської звітності; аудит фінансової звітності;
- г) інфляційне коригування; нормалізація бухгалтерської звітності; трансформація фінансової звітності.

19. Основні показники діяльності підприємства та перелік факторів, які впливають на генерування або руйнування вартості підприємства містяться у:

- а) балансі;
- б) звіті про фінансовий стан;
- в) примітках до річної фінансової звітності;
- г) примітках до місячної фінансової звітності.

20. Звіт про вартість підприємства – це:

- а) звіт, у якому відображаються результати проведених коригувань доходів підприємства;
- б) відомість, у якій відображається рух коштів підприємства;
- в) звіт, у якому відображаються зміни капіталу підприємства;
- г) *правильної відповіді немає.*

21. Розкрийте основні складники Звіту про вартість підприємства:

- а) загальні положення; об’єкт оцінки та середовище функціонування підприємства;
- б) *усі відповіді є правильними;*
- в) методика оцінки вартості підприємства; узагальнення результатів оцінки;
- г) інша додаткова інформація; додатки.

ТЕМА 7

ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ У ФОРМУВАННІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо концепції збалансованої системи показників та практичних навичок щодо її побудови та впровадження

План

- 7.1. Концепція збалансованої системи показників.
- 7.2. Елементи збалансованої системи показників.
- 7.3. Ключові принципи побудови та етапи розробки збалансованої системи показників.



Список рекомендованих джерел

1. Kaplan R.S. Putting the Balanced Scorecard to Work / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review, Sep 01, 1993. –Режим доступу: <http://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work/ar/1>.
2. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
4. Дворніченко О. С. Управлінська звітність у процесі обліково-аналітичного забезпечення управління за збалансованою системою показників / О. С. Дворніченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 11. – С.67-71.
5. Кизим М. О. Збалансована система показників : монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. – Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2007. – 192 с.
6. Ковальчук Т. М. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : практикум / Т. М. Ковальчук, В. І. Кузь. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. – 192 с.
7. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.
8. Офіційний сайт “Balanced Scorecard в Україні” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bsc.org.ua/>.

7.1. Концепція збалансованої системи показників

У всі часи менеджери стикалися з проблемою необхідності вивчення величезного обсягу різноманітної інформації, яку потрібно використовувати в процесі прийняття рішень. Фінансисти інформують директора про фінансові проблеми і фінансові досягнення компанії, відділ постачання - про проблеми і досягнення в галузі закупівель, відділ виробництва - про виробничі проблеми і досягнення, маркетологи - про маркетингові проблеми і досягнення. Іноді ще інформацію про проблеми і досягнення приносять менеджер з персоналу, юрист, головний конструктор, уповноважений з якості та секретар. У всі часи менеджери хотіли вирішити для себе проблему неструктурованого потоку інформації, найчастіше запізнілою, суперечливою і «нечитабельною». Як правило, 20% значимої інформації забезпечує 80% успіху управлінської діяльності (за принципом Парето). Але як же з усього потоку інформації, що надходить до керівника, виділити ті 20%, ґрунтуючись на яких, він буде керувати своїм підприємством? І як представити цю інформацію в стислому, зручному для сприйняття вигляді? Лише за допомогою збалансованої системи показників

Історична довідка

Збалансована система показників з'явилася в кінці 1980-х - початку 1990-х рр. як інструмент для управління компаніями, що динамічно розвивалися з огляду на потреби часу. Реалії того часу засвідчили лібералізацію торгівлі, розробку і впровадження технічних нововведень, частка деяких галузей на ринку стала стрімко скорочуватися через глобалізаційні зміни. Потреби компаній також змінювалися. Необхідність у більш якійсій інформації та вмінні оперативно реагувати на зміни ринку стала очевидною.

У кінці 1980-х рр. професори Роберт Каплан і Дейвід Нортон провели дослідження 12 компаній і з'ясували, що ці компанії занадто сильно орієнтуються на фінансові показники. Було виявлено, що з метою поліпшення короткострокових фінансових показників проводилося зниження витрат на навчання, маркетинг та обслуговування клієнтів, а це надалі згубно позначалося на загальному фінансовому стані компаній. Каплан і Нортон дійшли висновку, що працівники компаній часто не розуміють своєї ролі в процесі реалізації стратегії і не мають мотивації підвищувати ефективність впровадження в життя довгострокових корпоративних планів. Як спосіб вирішення виявлених проблем Нртоном і Капланом була розроблена концепція збалансованої системи показників (ЗСП). Її апробували на декількох підприємствах, і до кінця грудня 1990 р було підбито підсумки роботи ЗСП. На підставі отриманих даних цю систему визнали унікальною та такою, що дозволяє інтегрувати фінансові й нефінансові показники ефективності господарської діяльності. Тоді з'явилася перша стаття у "Harvard Business Review" ("Показники, що ведуть до ефективності"), яка висвітлювала теоретичні та практичні аспекти ЗСП. У 1996 р вийшла з друку книга Роберта Каплана і Дейвіда Нортон "The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action" ("Збалансована система показників. Від стратегії до дії"). Багато компаній почали впроваджувати ЗСП. Внаслідок цього почали з'являтися нові методики її побудови. У 2000 р Нортон і Каплан випустили другу книгу – "The Strategy- Focused Organisation. How Balanced Scorecard Companies Thnve in the New Business Environment" ("Організація, зорієнтована на стратегію. Як у новому бізнес-середовищі процвітають організації, які застосовують збалансовану систему показників"). Третьою книгою Каплана і Нортон стала "Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes" ("Стратегічні карти. Трансформація нематеріальних активів у матеріальні результати").

Для ефективного управління необхідно:

- точно реагувати на зміну ситуації в бізнесі;
- спрямовувати і стимулювати співробітників до прийняття правильних рішень в тій чи іншій ситуації;
- володіти критеріями оцінки ефективності цих рішень і дій.

Balanced Scorecard (далі – збалансована система показників, ЗСП) поєднує в собі всі необхідні критерії. Вона є інструментом стратегічного та оперативного менеджменту, який дозволяє зв'язати стратегічні цілі компанії з бізнес-процесами і щоденними діями співробітників на кожному рівні управління, а також здійснювати контроль за їх реалізацією.

Компанії, які впровадили в практичну діяльність збалансовану систему показників: *Hilton, Saatchi & Saatchi, Canon, Motorola, Siemens, BMW Financial Services*.

Провідні світові розробники програмного забезпечення, які отримали на добровільних засадах сертифікат про відповідність їх автоматизованих інформаційних систем концепції Каплана-Нортон – *Balanced Scorecard Collaborative Certified: Microsoft, Hyperion, SAP, SAS, Oracle, Cognos*.

Отже, збалансована система показників являє собою інструмент управління підприємством на основі оцінки його ефективності, ґрунтуючись на системі показників, що підібрані таким чином, щоб урахувати з позиції реалізації стратегії всі аспекти діяльності підприємства.

Система називається збалансованою тому, що:

1) її складники логічно пов'язані і дають комплексне уявлення про підприємство як економічний суб'єкт;

2) вона дозволяє здійснювати моніторинг як матеріальних, так і інтелектуальних активів, таких як здатність до інноваційного розвитку; здатність утримати існуючих і залучити нових покупців; знання і досвід персоналу; соціальний імідж підприємства;

3) при її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним

Довідка

У 1992 році Mobil North America Marketing and Refining Division, підрозділ Mobil Oil Corporation, займав одне з останніх місць за прибутковістю в галузі. Прибутковість інвестицій була дуже низькою, а на модернізацію обладнання необхідно було півмільярда доларів. Нова команда менеджерів розробила стратегію, зорієнтовану на клієнта. Внаслідок децентралізації компанія була реорганізована у 18 бізнес-одиниць. Функції працівників центрального офісу були розподілені між 14 новоствореними допоміжними сервісними групами. Для інформування колективу про нову стратегію та управління нею в 1994 році була введена збалансована система показників (ЗСП). Уже через рік Mobil посіла перше місце, отримавши прибуток на 56% вище середнього показника в галузі.

рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства.

Мету ЗСП можна сформулювати як діагностування стану бізнес-процесів для прийняття об'єктивних управлінських рішень.

Позначимо *дві основні сфери застосування ЗСП*: діагностика стану підприємства і прийняття управлінських рішень, спрямованих на регулювання бізнес-процесів (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

**Сфери застосування і напрями використання
збалансованої системи показників**

Сфера застосування	Напрями використання
Діагностика (інформаційне забезпечення і аналіз)	- створення на базі даних управлінського і фінансового обліку інформаційної системи підтримки управлінських рішень; - вивчення можливих бізнес-процесів підприємства; - вивчення зв'язків між бізнес-процесами.
Прийняття рішень (планування, організація і контроль)	- виявлення закономірностей розвитку підприємства (прогноз); - встановлення планових значень показників, що характеризують діяльність підприємства та сприяють досягненню стратегічних цілей; - контроль за досягненням планових значень, виявлення причин відхилень факту від плану, визначення ступеня впливу відхилень на кінцеві результати діяльності підприємства; - координація всіх бізнес-процесів на основі виявлених у процесі діагностики взаємозв'язків між їх параметрами; - стимулювання персоналу підприємства, виходячи з досягнутих значень показників діяльності.

Збалансована система показників – це модель, яка динамічно розвивається та дедалі більше розширює використання можливостей персоналу й інформаційних технологій.

Збалансована система показників характеризується багатьма перевагами:

– система значно розширює можливості стратегічного управління, роблячи його більш реальним завдяки використанню різних показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства;

– вона дає можливість пов'язати довгострокові стратегічні цілі з короткостроковою діяльністю;

– дає можливість переконатися, що всі рівні організації розуміють довгострокову стратегію та цілі підрозділів і індивідів;

Модель збалансованої системи показників має декілька модифікацій:

- модель BSC Л. Мейсела;
- піраміда ефективності К. Макнейра, Р. Ланча, К. Кросса;
- модель EP2M К. Адамса та П. Робертса;
- модель “стейкхолдерів”;
- система селективних показників Ю. Вебера.

Кожна з моделей містить певний набір факторів, які, на думку авторів, найбільш повно описують механізм управління набором взаємопов'язаних показників.

- мобілізує всіх членів організації до дій, спрямованих на досягнення корпоративних цілей;
- дає компаніям можливість оптимізувати використання людських та фінансових ресурсів;
- за допомогою збалансованої системи показників можна здійснювати моніторинг коротко термінових результатів у чотирьох напрямках: стосунках з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесах, навчанні та розвитку, а також оцінити стратегію за результатами минулої діяльності;
- допомагає налагодити зворотний зв'язок для визначення потреб персоналу в розвитку та навчанні тощо.

7.2. Елементи збалансованої системи показників та моделювання системи показників

Збалансована система Д. Нортон і Р. Каплана трансформує стратегію в завдання й показники, що згруповані за чотирма різними напрямками, такими як

- фінанси/економіка,
- ринок/клієнти,
- внутрішні бізнес-процеси,
- інфраструктура/працівники (рис. 7.1).

Кожен з напрямів мусить містити інформацію про:

- 1) цілі, яких прагне досягти організація;
- 2) показники, за допомогою яких можна виміряти успішність досягнення цілей;
- 3) цільові значення показників, які свідчать про рівень досягнення поставленої цілі;
- 4) стратегічні ініціативи, тобто комплекс заходів, спрямованих на ліквідацію так званого розриву між фактичними значеннями показників та їхніми цільовими значеннями.

Спрямована за цим принципом збалансована система показників (ЗСП) дозволяє менеджерам оцінити бізнес із чотирьох різних позицій і дати відповіді на такі чотири основні запитання:

- 1) якими нас бачать акціонери і яким є наш потенціал як майбутнього партнера на ринку (фінансова перспектива)?
- 2) як споживачі ставляться до нас (перспектива клієнтів)?

3) У чому ми повинні діяти краще за інших (перспектива внутрішніх бізнес-процесів)?

4) Завдяки яким знанням, умінню, досвіду, технологіям та іншим нематеріальним активам ми зможемо реалізувати наші конкурентні переваги (перспектива навчання та розвиток)?

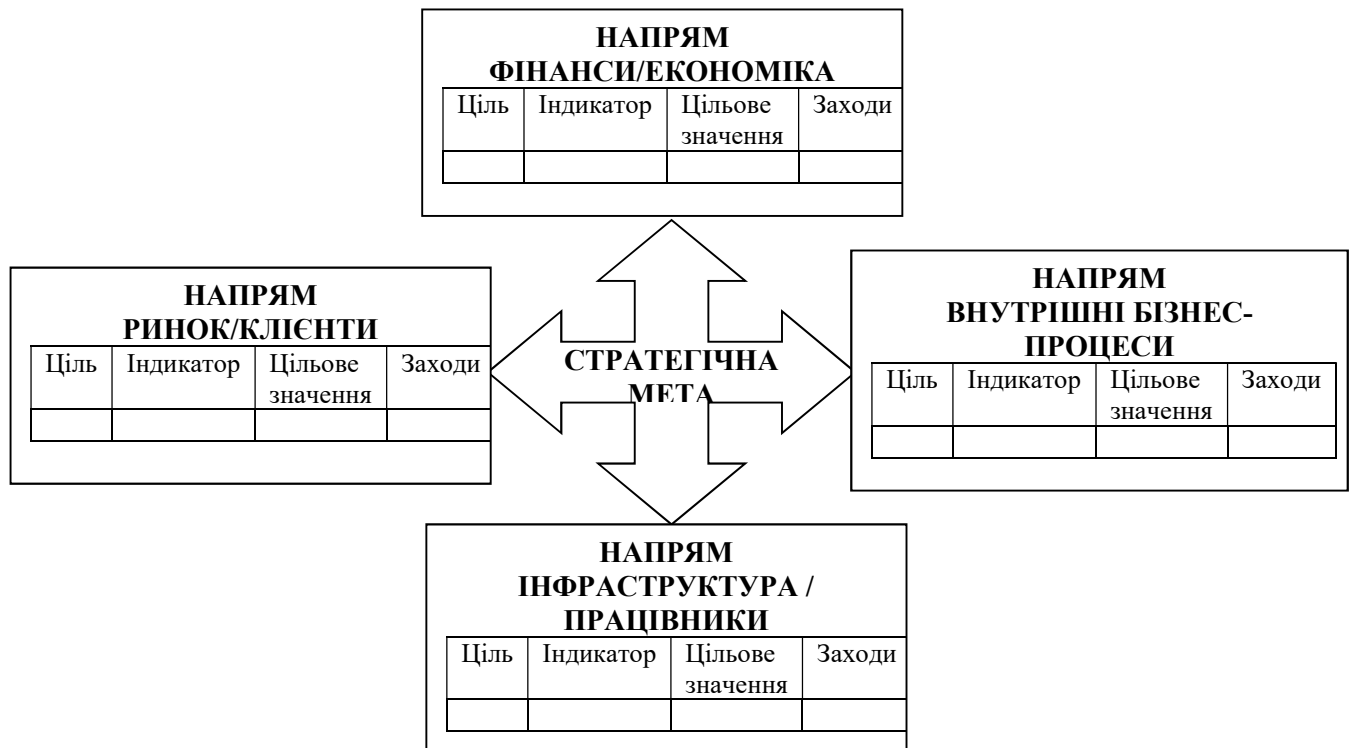


Рис. 7.1. Базова схема збалансованої системи показників

Отже, вся інформація, необхідна менеджменту для прийняття рішень, розбивається на чотири взаємопов'язаних блоки. Одна з базових ідей, покладених в основу ЗСП, – це ідея вимірності. Всі фактори, важливі для управління підприємством, повинні бути так чи інакше виміряні і представлені у вигляді показників (індикаторів).

Традиційно фінансові показники, які використовуються ЗСП, вважаються “ретроспективними” (коли реагувати вже пізно), а показники, які пов'язані з перспективами це – “Ринок \ Клієнти”, “Бізнес-процеси” і “Інфраструктура / Працівники” (є можливість реагувати вчасно).

У рамках моделі Balanced Scorecard чотири згаданих блоки зв'язуються між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюжком (рис. 7.2):



Рис. 7.2. Причинно-наслідкові зв'язки в збалансованій системі показників

Зворотний ланцюжок моделі Balanced Scorecard розкручується у зворотний бік таким чином:

Причини негативних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці “Ринок \ Клієнти”, незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці “Бізнес-процеси”, а коріння проблем з бізнес-процесами перебуває в блоці “Інфраструктура \ Працівники”.

Ці основні напрями можна схарактеризувати за допомогою великої кількості показників, їх кількість доцільно обмежити до п'яти з кожного напрямку (табл. 7.2).

При формуванні ЗСП на підприємствах потрібно враховувати такі особливості:

1) у систему входять показники, що належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності

(їх як мінімум чотири: фінанси, ринок, виробництво, ефективність та розвиток);

2) усі показники в системі мають причинно-наслідковий зв'язок;

3) причинно-наслідковий зв'язок мають показники, що входять у систему, і стратегічні завдання підприємства;

4) результативні показники пов'язані з визначальними чинниками;

5) усі показники пов'язані з фінансовими результатами діяльності.

Для того, щоб показник був включений до системи збалансованих показників він повинен відповідати таким вимогам, як:

- забезпечення зв'язку із стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі;
- можливість кількісного визначення,
- доступність;
- інформаційна прозорість;
- релевантність (можливість визначення необхідних коректив в разі відхилення від запланованої траєкторії);
- збалансованість (взаємопов'язаність з іншими показниками системи);
- єдине тлумачення індикаторів.

Кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду працівники, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують необхідну управлінській системі якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидка обробка і виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг і успіх компанії на ринку. Маркетингові успіхи компанії, в свою чергу, служать запорукою її фінансових успіхів.

Думка Роберта Каплана

Зазвичай число параметрів варіюється від 20 до 25.

Розподіл показників такий:

фінансовий складник - 5 (22%),

клієнтський - 5 (22%),

бізнес-внутрішніх процесів - 8-10 (34%),

навчання і зростання - 5 (22 %).

Близько 80% показників ЗСП є нефінансовими.

Напря́м “Фі́нанси/Еко́номі́ка” наводить параметри фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей. До показників, що характеризують фінансовий аспект доцільно включити: показники рентабельності, коефіцієнти загальної ліквідності і автономії, коефіцієнт оборотності оборотних активів, вартість капіталу.

Напря́м “Бі́знес-про́цеси” покликаний вимірювати ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою (специфіка організації бізнес-процесів великого машинобудівного підприємства значно відрізняється від специфіки організації бізнес-процесів невеликої торгової компанії). До показників доцільно включити: показники ділової активності; рентабельності основних фондів, фондівіддачі, ресурсівіддачі, коефіцієнти витратівіддачі і проміжної ліквідності, середній час і вартість виконання окремих процесів, показники оборотності (складу дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості).

Напря́м “Ри́нок / Кліє́нти” повинен містити інформацію про ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація). До показників варто віднести: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку, кількість нових клієнтів, кількість постійних клієнтів, індекс задоволення потреб клієнтів (на основі анкетування), забезпеченість замовленнями (в днях), рівень конкурентоспроможності фірми (в балах).

Напря́м “І́нфраструкту́ра \ Праці́вники” призначений для оцінки забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою (обладнання, будівлі, програмне забезпечення, бази даних та інформації) і людським капіталом. До показників варто віднести: співвідношення темпів зростання продуктивності праці і виручки, ступінь зношеності потужностей, ступінь автоматизації окремих процесів, плинність кадрів, число раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата та підвищення кваліфікації), частки премій у фонді оплати праці, індекс задоволеності персоналу.

Показники бізнес-процесів визначаються залежно від стратегії і цілей підприємства. Підприємству потрібно виявити ключові фактори успіху й процеси, які їх забезпечують. Наприклад, для підприємства, яке має інноваційну діяльність, важливий фактор успіху – розробка та випуск нової продукції. Отже, контроль за асортиментами нових видів продукції переважатиме. Якщо ключові фактори – оптимізація запасів ТМЦ та інструментів, то важливими будуть такі процеси, як контроль вчасності доставки ТМЦ та інструментів, точне планування виробництва згідно з контрактами на постачання продукції.

Варто відзначити, що система збалансованих показників дає змогу визначити, наскільки варто змінити значення одного показника, щоб отримати бажані значення іншого, і надати можливість вираження досягнення не лише кількісних, але й якісних цілей діяльності підприємства за допомогою монетарних величин. Також за допомогою даної системи підприємство може отримати інтегральний показник, що характеризує ефективність діяльності підприємства, який передбачає визначення ступеня досягнення кожним показником свого нормативного значення та врахування ваги кожного показника. Таким чином, концепція збалансованих показників дозволяє забезпечити реактивний підхід, спрямований на врахування потреб вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, роботи з персоналом та з клієнтами і забезпечення необхідного рівня фінансових показників, що визначають ефективність управління підприємством.



Збалансована система показників є механізмом, мовою для поширення стратегії. За допомогою системи оцінкових критеріїв вона інформує співробітників про рушійні фактори сьогодення й майбутнього успіху. Чотири складники збалансованої системи показників дозволяють досягти балансу між довго- й короткостроковими цілями, бажаними результатами й факторами їхнього досягнення, а також жорсткими об'єктивними критеріями й більш м'якими суб'єктивними показниками.

Застосування збалансованої системи показників забезпечує узгодженість між різними показниками, що допомагає цілісно визначити успішність діяльності підприємства. Вона комплексно характеризує всю діяльність підприємства та представляє інструмент, засіб та метод управління діяльністю, інформування про стратегію і методи її втілення.

7.3. Ключові принципи побудови та етапи розробки збалансованої системи показників

При побудові збалансованої системи показників ставиться завдання трансформації місії підприємства в набір конкретних стратегічних завдань і показників. Виходячи з цього, методика формування збалансованої системи показників (ЗСП) повинна включати певні етапи (рис. 7.3). Перші два етапи методики формування ЗСП за своєю суттю є підготовчими. Наступні етапи безпосередньо стосуються відбору показників і обробки їх значень.

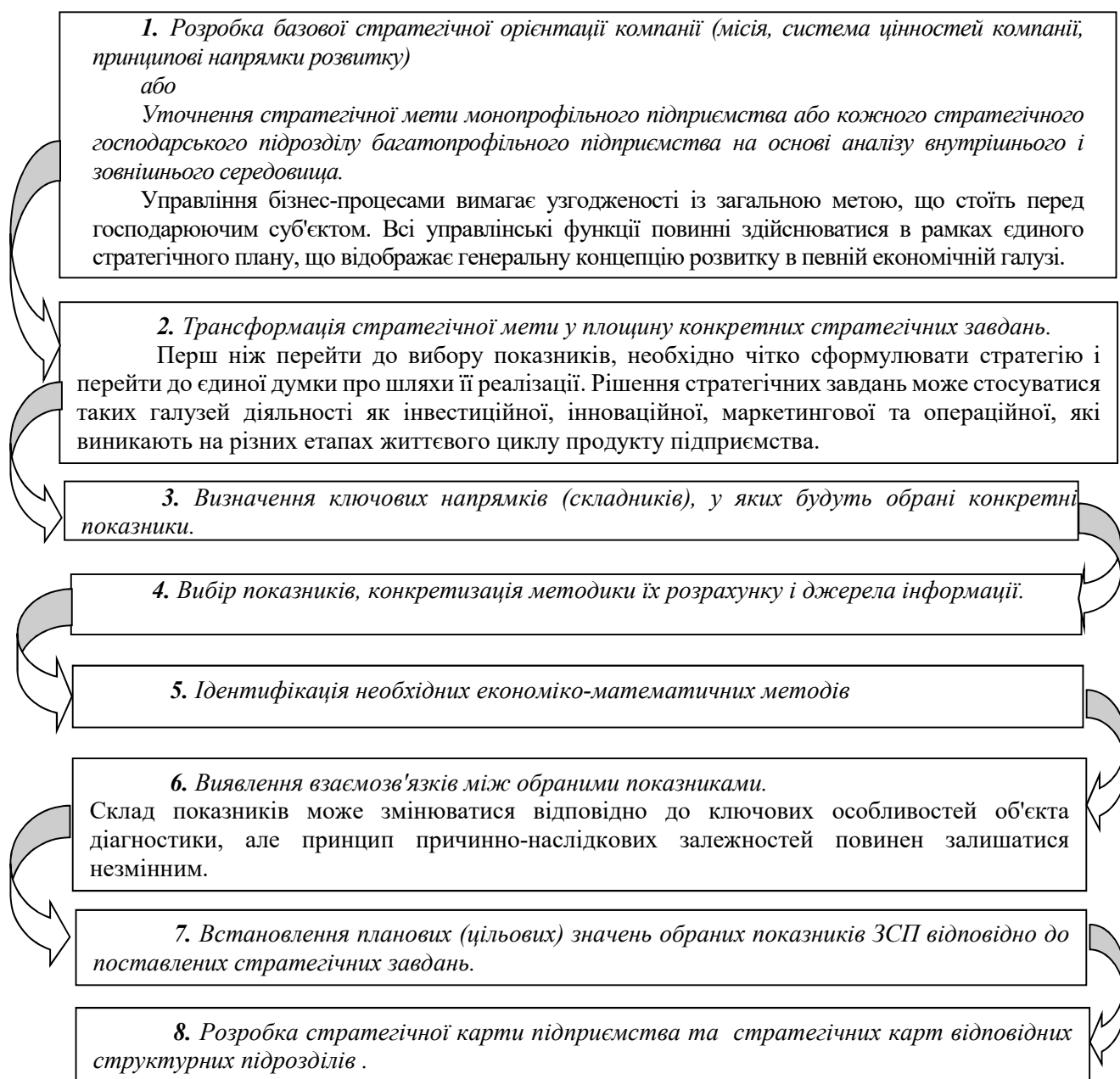


Рис. 7.3. Методика формування збалансованої системи показників

Принципи побудови збалансованої системи показників:

1. Аналітичність. Можливість оцінити практично невимірні нефінансові аспекти діяльності, такі, як інноваційний потенціал підприємства або ступінь лояльності клієнтів, тим самим даючи можливість скоротити розрив між процесом розробки та реалізацією стратегії розвитку підприємства.

2. Цілеспрямованість. Для успішного впровадження збалансованої системи показників підприємства повинні усвідомити і пройти такі стадії:

1) *усвідомлення необхідності змін*. Керівництво має донести до всіх рівнів підприємства необхідність у негайності й невідворотності змін;

2) *вибір керівника*. Очолювати проект з розробки ЗСП повинен керівник вищої ланки, у якого є повноваження з ухвалення стратегічних рішень. Одним з основних етапів щодо впровадження ЗСП є визначення оптимальної кількості учасників цього процесу.

3. Безперервність. При побудові збалансованої системи показників виникає необхідність двоконтурного процесу управління: оперативного управління (фінансові ресурси й щомісячні звіти) та безперервного стратегічного управління. Оскільки збалансована система забезпечує критерії потенційних капіталовкладень в процесі підготовки бюджету, прогнозовані обсяги продажів і виробництва трансформуються в кількісні оцінки доходів підприємства. Таким чином, виникає необхідність розглядати стратегію як безперервний процес, що має стати послідовним та довготерміновим.

4. Інформативність. Співробітник повинен зрозуміти і взяти участь в реалізації стратегії розвитку на основі ЗСП в ході виконання своїх зобов'язань. За допомогою мотивації посилюється інтерес співробітників до запроваджуваних у життя довгострокових стратегічних планів підприємства.

5. Трансформативність. Необхідність залучення всіх структурних підрозділів підприємства до процесу реалізації стратегії. Проблеми, пов'язані з реалізацією стратегій у зв'язку з виконанням кожним структурним підрозділом різних функцій і цілей, вирішуються завдяки інтеграції структурних підрозділів в єдине ціле.

6. Збалансованість. Збалансованість досліджуваної системи показників виявляється в трьох аспектах:

- баланс між фінансовими та нефінансовими показниками діяльності підприємства, що враховує вплив нематеріальних активів на вартість підприємства, зосереджує увагу менеджерів на ринкових та внутрігосподарських аспектах діяльності;

- рівновага між внутрішніми і зовнішніми аспектами підприємства, що узгоджуються через баланс інтересів акціонерів і клієнтів (зовнішні компоненти системи), робітників і бізнес-процесів компанії (внутрішні компоненти системи);

- паритет між показниками минулих досягнень компанії та тими, що відбивають стратегічні наміри.

7. Доступність. До системи показників повинні включатись такі індикатори, які можна оперативно відстежувати, та ті, що не потребують значних коштів для їх інформаційного забезпечення;

8. Релевантність. Індикатори повинні чітко відображати мету компанії.

9. Адекватність і своєчасність. Відповідність системи показників та методики її побудови реальним виробничим і стратегічним процесам, що відбуваються на підприємстві.

10. Альтернативність. Можливість застосування сформованої стратегії розвитку підприємства на різних стратегічних траєкторіях, в умовах різноманітних взаємозв'язків і структурних відносин.

Реалізація зазначених принципів, орієнтованих на застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінні підприємства, дасть змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації стратегії його розвитку, отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень, полегшити роботу щодо забезпечення довгострокової ефективності та прибутковості, зробити діяльність суб'єкта господарювання більш керованою та забезпечити порівнянність досягнутих результатів поставленим цілям, конкретизованим у вигляді збалансованих показників.

Питання для самоконтролю



1. Що таке збалансована система показників та для чого її впроваджувати на підприємстві?
2. За якими напрямками передбачається групувати показники у ЗСП?
3. Які основні етапи побудови збалансованої системи показників?
4. Які основні принципи побудови збалансованої систем показників?

Тестові завдання



1. Яка ідея покладена в основу збалансованої системи показників?

- а) прогнозування;
- б) вимірності;
- в) оцінювання;
- г) кількісна.

2. Як називаються традиційні фінансові показники, які використовуються збалансованою системою показників?

- а) ретроспективні;
- б) перспективні;
- в) планові;
- г) ринок/клієнти.

3. Для чого призначений напрям “Бізнес-процеси”?

- а) для наведення параметрів фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей;
- б) щоб містити інформацію про становлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку;
- в) для оцінювання забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою і людським капіталом;
- г) щоб вимірювати ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою.

4. Збалансована система Д. Нортон і Р. Каплана трансформує стратегію в завдання й показники, що згруповані за чотирма різними напрямками, такими як:

- а) фінанси/економіка, ринок/клієнти, внутрішні бізнес-процеси, конкурентоспроможність/підприємство;
- б) фінанси/економіка, ринок/клієнти, внутрішні бізнес-процеси, інфраструктура/працівники;
- в) внутрішні бізнес-процеси, інфраструктура/працівники, податки/економіка, ринок/конкурентоспроможність;
- г) правильної відповіді немає.

5. Напрямок “Бізнес-процеси” містить інформацію про:

- а) параметри фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей;
- б) ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою;
- в) ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація);
- г) оцінку забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою і людським капіталом.

6. Які дві основні сфери застосування ЗСП?

- а) діагностика ринку і конкурентоспроможності підприємства;
- б) діагностика банкрутства підприємства і його платоспроможності;
- в) діагностика стану підприємства і прийняття управлінських рішень, спрямованих на регулювання бізнес-процесів;
- г) правильної відповіді немає.

7. Напря́м “Ри́нок / Кліє́нти” повинен містити інформацію про:

- а) параметри фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей;
- б) ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою;
- в) ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація);
- г) оцінку забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою і людським капіталом.

8. Напря́м “Фі́нанси/Еко́номі́ка” містить інформацію про:

- а) параметри фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей;
- б) ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою;
- в) ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку;
- г) оцінку забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою.

9. Напря́м “І́нфраструкту́ра \ Праці́вники” повинен містити інформацію про:

- а) параметри фінансового стану, які будуть прийнятними для компанії з огляду на виконання стратегічних цілей;
- б) ефективність виконуваних в компанії бізнес-процесів і характеризується, як правило, яскраво вираженою галузевою специфікою;
- в) ставлення клієнтів до компанії, а також про динаміку ринку;
- г) оцінку забезпеченості компанії необхідною інфраструктурою.

10. Збалансована система показників з’явилася:

- а) у кінці 1980 – на початку 1990 років;
- б) у кінці 1870 – на початку 1880 років;
- в) в кінці 2010 років;
- г) на початку 2015 року.

11. Методика формування збалансованої системи показників складається з:

- а) розробки базової стратегічної орієнтації компанії, трансформації стратегічної мети у площину конкретних стратегічних завдань, визначення ключових напрямів, вибору показників, ідентифікації необхідних економіко-математичних методів, виявлення взаємозв’язків між обраними показниками, встановлення планових значень обраних показників;
- б) розробки базової стратегічної орієнтації компанії, ідентифікації необхідних економіко-математичних методів, виявлення взаємозв’язків між обраними показниками, встановлення планових значень обраних показників;
- в) визначення ключових напрямів, вибору показників, ідентифікації необхідних економіко-математичних методів, виявлення взаємозв’язків між обраними показниками, встановлення планових значень обраних показників;

г) розробки базової стратегічної орієнтації компанії, трансформації стратегічної мети у площину конкретних стратегічних завдань, ідентифікації необхідних економіко-математичних методів, виявлення взаємозв'язків між обраними показниками, встановлення планових значень обраних показників.

12. Вибрати правильне визначення поняття “збалансована система показників”:

а) джерело інформації як щодо внутрішніх процесів в установі, так і щодо їхніх зовнішніх наслідків;

б) модель, яка динамічно розвивається та дедалі більше розширює використання можливостей персоналу та інформаційних технологій;

в) система оцінювання та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, що базується на системі показників, які характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу;

г) система, призначена для вирішення завдання побудови вимірної системи, що враховує вплив усіх дій підприємства на досягнення кінцевого результату.

13. Які індикатори стратегічного управління вміщує збалансована система показників?

а) фінансові;

б) виробничі;

в) маркетингові;

г) всі відповіді правильні.

14. Що таке “збалансована система показників”?

а) це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його поведінки у зв'язку зі зміною обставин;

б) це інструмент управління підприємством на основі оцінювання його ефективності, ґрунтуючись на системі показників, що підібрані таким чином, щоб врахувати всі існуючі з позиції реалізації стратегії аспекти діяльності підприємства;

в) це сукупність правил і процедур для відображення, обробки і подання інформації відповідно до вимог законодавчих актів та стандартів;

г) це концепція правильного відображення оборотних та необоротних активів у фінансовій звітності підприємства.

15. Чому система називається збалансованою?

а) її складові логічно пов'язані і дають комплексне уявлення про підприємство як економічний суб'єкт;

б) вона дозволяє здійснювати моніторинг як матеріальних, так і інтелектуальних активів, таких як здатність до інноваційного розвитку, здатність утримати існуючих і залучити нових покупців, знання і досвід персоналу, соціальний імідж підприємства;

в) при її використанні дотримується баланс між стратегічним і оперативним рівнями управління, минулими і майбутніми результатами, внутрішніми і зовнішніми аспектами діяльності підприємства;

г) всі відповіді правильні.

16. Які є дві основні сфери застосування ЗСП?

- а) діагностика стану підприємства і прийняття управлінських рішень;
- б) інформаційне забезпечення і аналіз;
- в) організація і контроль;
- г) всі відповіді правильні.

17. Назвіть компанії, які впровадили в практичну діяльність збалансовану систему показників, оберіть неправильну відповідь:

- а) Оранж, Сільвер, BMW;
- б) Hilton, Saatchi & Saatchi;
- в) Canon, Motorola;
- г) Siemens, BMW Financial Services.

18. Девіз концепції збалансованої системи показників:

- а) “Якщо Ви не можете це виміряти, значить, ви не можете цим керувати”;
- б) “Якщо ви вірите, для вас немає труднощів”;
- в) “Зробіть лише один крок – і ви переможець”;
- г) “Ваша уважність – ваш результат”.

19. Система стратегічного менеджменту, яка базується на ключових показниках ефективності – це:

- а) збалансована система показників;
- б) наука про бухгалтерський облік;
- в) менеджмент персоналу;
- г) ефективність підприємства.

20. Що можна віднести до переваг збалансованої системи показників?

- а) містить цільові показники, які охоплюють усі стратегічно важливі сфери діяльності організації (фінанси, ринок, виробництво та інновації);
- б) формує причинно-наслідкові зв'язки між усіма групами показників;
- в) є інструментом для реалізації стратегій організації та підвищення інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;
- г) всі відповіді правильні.

21. Що можна віднести до недоліків збалансованої системи показників?

- а) нерозуміння підприємцями можливостей і обмежень ЗСП;
- б) відсутність конкретного алгоритму визначення ключових показників та їх деталізації;
- в) тривалість розробки і впровадження системи;
- г) всі відповіді правильні.

22. До критеріїв відбору ключових показників у збалансованій системі індикаторів за Д. Нортоном та Р. Капланом належать:

- а) зв'язок індикаторів зі стратегією розвитку організації у довгостроковій перспективі; кількісне вираження індикаторів; доступність;
- б) інформаційна прозорість; релевантність; єдине тлумачення індикаторів;
- в) правильні відповіді а і б;

г) немає правильної відповіді.

23. Збалансована система показників повинна містити показники, що характеризують чотири основні напрями оцінювання ефективності управління, а саме:

- а) фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, персонал підприємства;
- б) фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти та ринок, аудиторські ризики;
- в) облік, маркетинг, клієнти та ринок, персонал підприємства;
- г) немає правильної відповіді.

24. Для того, щоб показник був включений до системи збалансованих показників, він повинен відповідати таким вимогам, як:

- а) забезпечення зв'язку із стратегією діяльності підприємства, можливість кількісного визначення, доступність, зрозумілість, збалансованість, релевантність;
- б) забезпечення зв'язку із стратегією діяльності підприємства;
- в) доступність, зрозумілість, збалансованість, релевантність;
- г) зрозумілість, доступність, стратегія підприємства.

25. До показників, що характеризують фінансовий аспект, доцільно включити:

- а) показники комерційної рентабельності, рентабельності капіталу, коефіцієнти загальної ліквідності й автономії, а також коефіцієнт оборотності обігових активів;
- б) ті, що характеризують внутрішні бізнес-процеси: показники ділової активності; рентабельності основних фондів, фондівіддачі, ресурсівіддачі, коефіцієнти витратівіддачі та проміжної ліквідності;
- в) ті, що характеризують відношення клієнтів: приріст обсягів товарообороту, приріст частки ринку;
- г) всі перелічені вище.

26. Збалансована система показників Нортон-Каплана найбільш активно використовувалась у:

- а) США, Великобританії, Німеччині та країнах Східної Європи;
- б) Японії, США, Бразилії;
- в) країнах пострадянського простору;
- г) країнах ЄС.

ТЕМА 8

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ СОЦІАЛЬНИХ РІШЕНЬ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо концепції екологічної ефективності та екологічного обліку практичних навичок щодо формування системи інформаційного забезпечення для прийняття екологічних рішень.

План

- 8.1. Соціальна відповідальність бізнесу.
- 8.2. Облік соціальної відповідальності в умовах стійкого розвитку.
- 8.3. Принципи та стандарти формування корпоративної соціальної звітності.



Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Жиглей І. В. Бухгалтерський облік соціально відповідальної діяльності суб'єктів господарювання: необхідність та орієнтири розвитку : монографія / І. В. Жиглей. – Житомир, ЖДТУ, 2010. – 496.
4. Король С. Нефінансова звітність підприємства / С. Король // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 6. – С. 102 – 113.
5. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

8.1. Соціальна відповідальність бізнесу

У сучасних умовах стрімкого розвитку світової спільноти, перенасиченості ринків, глобальних криз і екологічних катастроф особливого значення набувають питання, пов'язані із забезпеченням прийнятних умов життя, безпеки і збереження навколишнього середовища. У зв'язку з цим все більша кількість компаній посилюють соціальну спрямованість свого бізнесу і шукають рішення, здатні забезпечити їм довгострокове лояльне ставлення з боку клієнтів, співробітників, інших зацікавлених сторін суспільства. Відповіддю на ці виклики сучасності є концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка є добровільною ініціативою керівників компанії з розробки та реалізації певних соціально спрямованих, неприбуткових заходів, які мають на меті якісне поліпшення зовнішнього для компанії середовища.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ) - це відповідальність компанії за вплив своєї діяльності перед усіма людьми і суб'єктами господарювання, до яких вона дотична, і перед суспільством в цілому. Вона пов'язана з дотриманням норм і правил, неявно визначених або не визначених законодавством (в сфері етики, екології, милосердя та ін), що впливають на якість життя окремих соціальних груп і суспільства в цілому. Соціально відповідальний бізнес на сьогоднішній день розглядається як бізнес, який в повній мірі усвідомлює важливість свого вкладу у вирішення завдань соціального розвитку і екологічної безпеки та спрямований на максимальну ефективність як у зниженні негативних наслідків своєї діяльності, так і в оптимізації позитивного впливу на суспільство.

Для взаємодії з зацікавленими сторонами, компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні аспекти в свою комерційну діяльність. Адже в умовах світової глобалізації та економічної кризи конкуренція в бізнес-середовищі загострюється. Тому все більше виробників вимушено шукати шляхи забезпечення лояльного довгострокового ставлення до себе з боку клієнтів, співробітників та інших зацікавлених сторін суспільства. Відповідно відбувається переорієнтація бізнесу орієнтованого на прибуток на соціально відповідальний бізнес.

Історична довідка

Прийнято вважати, що поняття соціальної відповідальності в його сучасному значенні народилося на Всесвітньому саміті 1992 року в Ріо-де-Жанейро, коли ряд транснаціональних компаній, які об'єдналися у Всесвітню ділову раду з питань сталого розвитку, запропонували програму саморегулювання соціальної діяльності.

Починаючи з 1992 р, на Заході все більш широкого розповсюдження набуває точка зору, відповідно до якої приватні компанії за власної ініціативи повинні відігравати суттєву роль в досягненні суспільних цілей. Корпорації повинні вести бізнес з врахуванням інтересів різних «зацікавлених сторін», щоб спільно досягати мети «сталого розвитку».

Причини виникнення:

- негативне ставлення суспільства до бізнесу (зниження рівня екології, використання дитячої праці, корупція тощо);
- підвищення ролі репутації і іміджу компаній та бренду як фактора впливу на обсяг реалізованих товарів та послуг,
- скорочення в ряді країн державних витрат у соціальній сфері;
- виникнення нового елемента вартості компанії - моральної ринкової вартості.

Досвід таких провідних компаній, як Procter & Gamble, Kraft Foods, McDonalds, Nike, Microsoft та інших показав, що самий вірний шлях до свідомості сучасних споживачів, які вже майже не реагують на традиційні стратегії просування продуктів, це втілення різноманітних соціальних ініціатив.

Ф. Котлер, Н. Лі

Провідні світові компанії навчилися заробляти гроші змінюючи світ до кращого, і цим вони досягають прихильність багатьох людей, в тому числі і своїх клієнтів.

Соціальна відповідальність - це не правило, а етичний принцип, добровільний внесок бізнесу у розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний напряму з основною діяльністю підприємства і виходить за рамки визначеного законом мінімуму (рис. 8.1).

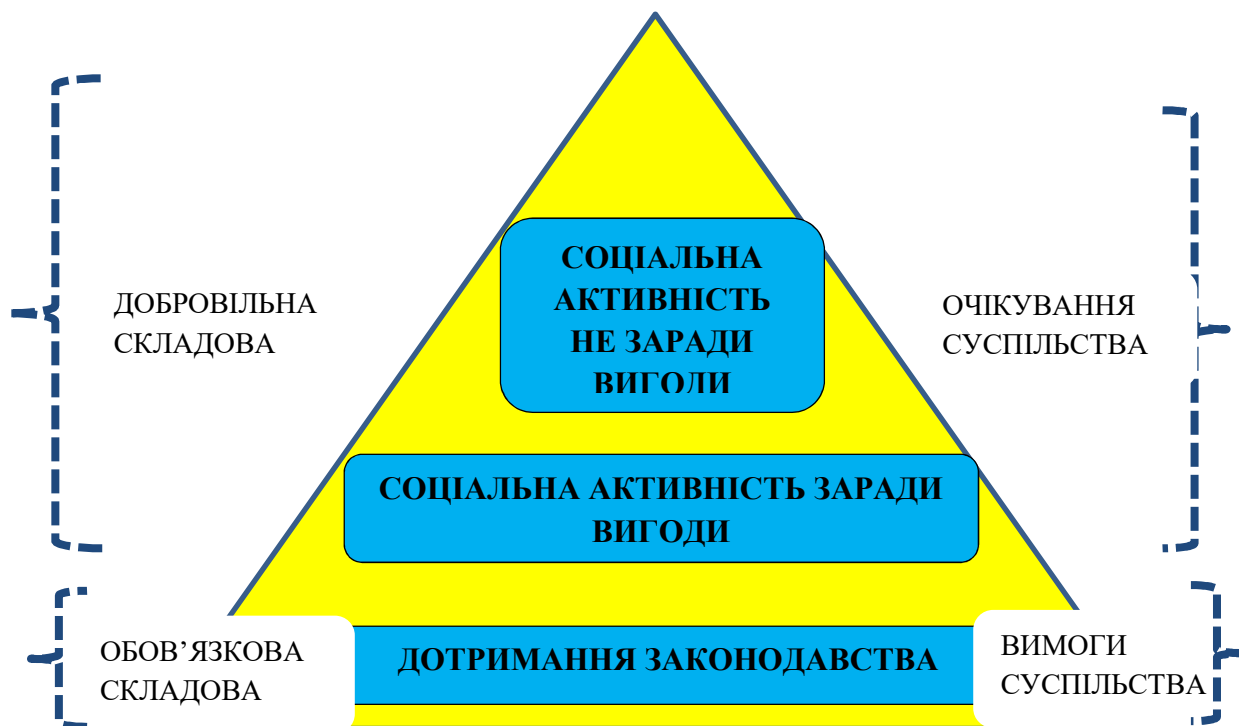


Рис. 8.1. Модель соціальної відповідальності бізнесу

Поняття соціальної відповідальності бізнесу тісно пов'язане з поняттям сталого розвитку, згідно з яким підприємства повинні приймати рішення базуючись не тільки на фінансових або економічних факторах, але також на короткострокових і довгострокових соціальних, екологічних та інших наслідків їх діяльності. Фактично СББ є інструментом, на рівні компанії, для досягнення цілей сталого розвитку.

Поняття **“сталий розвиток”** включає три найважливіших аспекти: економічний (в сенсі дій організації в контексті локальної економіки регіону), соціальний і екологічний. Таким чином, компанії повинні ставити перед собою відповідні економічні, соціальні і природоохоронні цілі, оцінювати можливість їх виконання замість того, щоб ставити перед собою цілі на рівні збільшення прибутковості і капіталізації. Тільки діючи таким чином, компанії можуть

відповідати очікуванням суспільства, що являється ключовим фактором довгострокової стратегії успіху в сучасному світі.

Корпоративна соціальна відповідальність - це сукупність зобов'язань, які добровільно, за погодженням з ключовими зацікавленими сторонами, приймаються керівництвом компанії, з особливим урахуванням думок персоналу і акціонерів, які в основному виконуються за рахунок коштів компанії і націлених на реалізацію значущих внутрішніх і зовнішніх соціальних програм, результати яких сприяють розвитку компанії (зростанню обсягів продажу, підвищенню якості продукції та послуг та ін.), поліпшення репутації та іміджу, становленню корпоративної ідентичності, розвитку корпоративних брендів, а також розширенню конструктивних партнерських зв'язків з державою, діловими партнерами, місцевими громадами та громадськими організаціями.

Визначення різних інституцій

Європейська комісія: корпоративна соціальна відповідальність це концепція, згідно з якою компанії добровільно вирішують зробити свій внесок у поліпшення суспільства і навколишнього середовища.

Провідне об'єднання корпорацій США, що займається розвитком і просуванням концепції “Бізнес за соціальною відповідністю”: корпоративна соціальна відповідальність це досягнення комерційного успіху шляхами, які засновані на етичних нормах і повазі до людей, суспільства, навколишнього середовища.

Всесвітня рада підприємців з питань сталого розвитку бізнесу: корпоративна соціальна відповідальність це внесок бізнесу в сталий економічний розвиток.

Сьогодні концепція соціальної відповідальності (КСВ) стає характерною рисою успішних компаній зі світовим ім'ям, соціально відповідальна компанія має до себе довіру суспільства, інвесторів і акціонерів, що тим самим підвищує конкурентоспроможність бізнесу. Соціальна відповідальність передбачає добровільний обов'язок бізнесменів проводити певну політику, приймати рішення і займатися такими напрямками діяльності, які необхідні суспільству.

Дослідження 469 американських компаній різних галузей виявило позитивну кореляцію між прибутковістю активів, продажами та їх соціальною активністю. Індикатори 300 корпорацій, які публічно заявили про важливість етичних кодексів у своїй діяльності, в два-три рази перевищили показники компаній, які не зробили цього. Підприємства, що враховують інтереси всіх громадських груп, ростуть в середньому в чотири рази інтенсивніше тих, хто враховує лише інтереси акціонерів.

Такі ж тенденції простежуються і у Європі. Обстеження 100 німецьких компаній показало позитивну кореляцію між інвестиціями у розвиток персоналу та курсом акцій компаній. 33% економічно активних британців вважають, що якщо компанія соціально активна, то в ній краще умови праці. Сайт Business For Social Responsibility, опираючись на опитування 2100 респондентів, стверджує, що переважна більшість погодилася б працювати в соціально відповідальній компанії навіть за умови нижчої оплати їх праці.

Корпоративна соціальна відповідальність зазвичай включає зобов'язання і заходи в наступних сферах:

- ❖ корпоративне управління та корпоративна етика;
- ❖ охорона здоров'я та охорона праці;
- ❖ охорона навколишнього середовища;
- ❖ права людини (включаючи основні трудові права);
- ❖ управління людськими ресурсами;
- ❖ взаємодія з суспільством, розвиток та інвестування;
- ❖ корпоративна благодійність і волонтерство;
- ❖ задоволення вимог споживача і прихильність до принципу чесної конкуренції;
- ❖ боротьба з хабарництвом і заходи по боротьбі з корупцією;
- ❖ звітність, прозорість та інформування про діяльність.

Перераховані елементи корпоративної соціальної відповідальності часто взаємопов'язані і взаємозалежні і виконуються компаніями в процесі їх діяльності.

Оскільки бізнес відіграє головну роль в підвищенні добробуту суспільства, корпоративна соціальна відповідальність є центральним поняттям в системі менеджменту. Вона позиціонує компанії як з точки зору діючих ризиків, так і з позиції переваг наданих їй можливостей, особливо щодо їх корпоративної репутації та широкого залучення до діяльності зацікавлених сторін - акціонерів, співробітників, споживачів, спільноти, постачальників, уряду, неурядових організацій, міжнародних та інших організацій, з якими пов'язана діяльність компанії.

Система корпоративної соціальної відповідальності базується на стандартах, основним з яких є ISO 26 000, який виділяє ключові принципи соціальної відповідальності (рис. 8.2).

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає:

- 1) законослухняність, зокрема сплату податків згідно у відповідності до податкового законодавства, а також прозору і відкриту фінансову звітність;
- 2) соціальний захист працівників. Це необхідна умова, без якої розвиток соціальної відповідальності неможливий;
- 3) якість продукції та послуг, яка повинна забезпечувати достатній прибуток суб'єкту господарювання;
- 4) благодійність, яку слід розмежувати зі спонсорством (справжня благодійність, на відміну спонсорства, не приносить прямого прибутку підприємству), але вигідна, так як створює сприятливе середовище для подальшого розвитку;
- 5) продуману екологічну політику, турботу про не нанесення шкоди навколишньому середовищі.

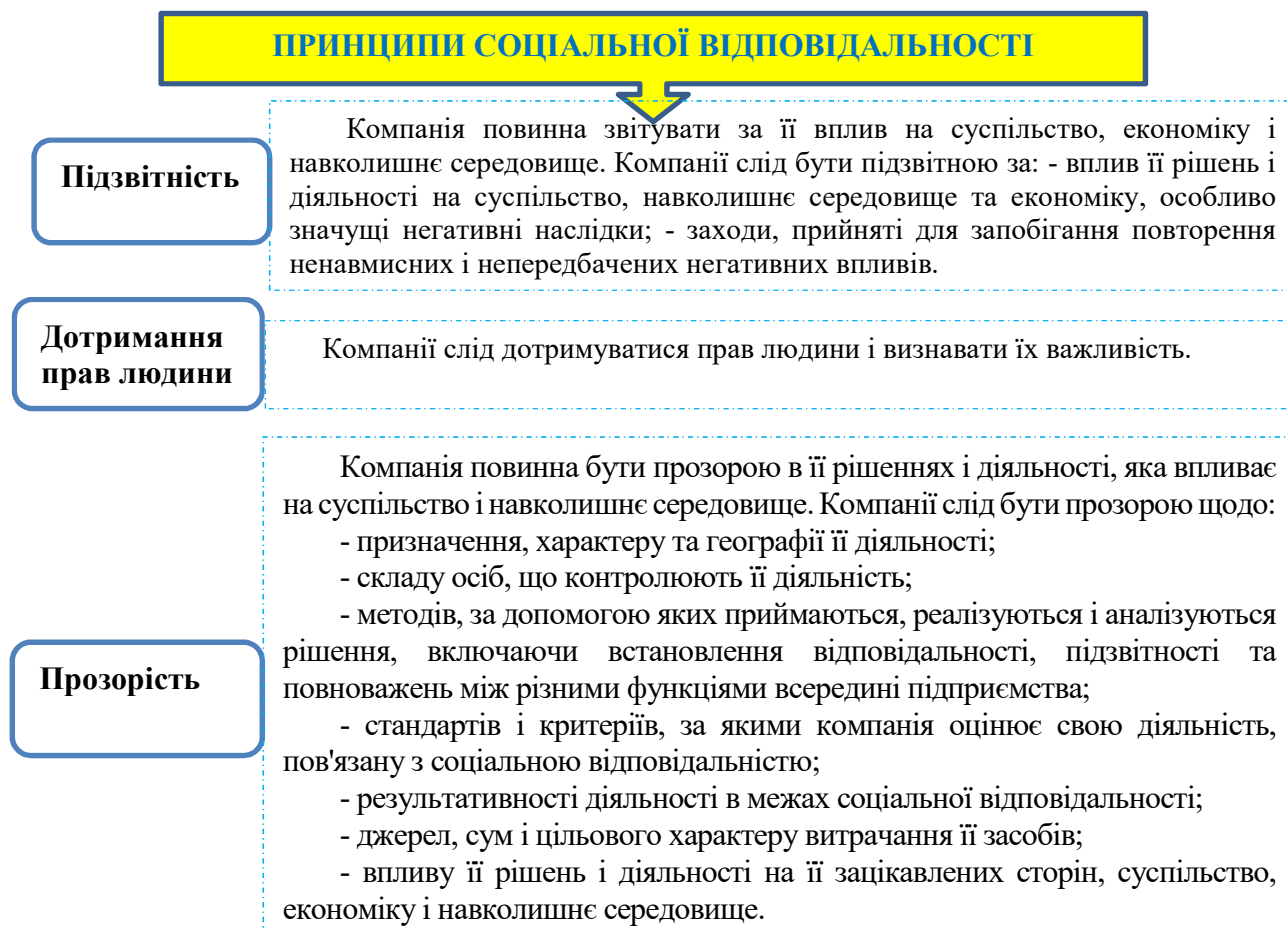
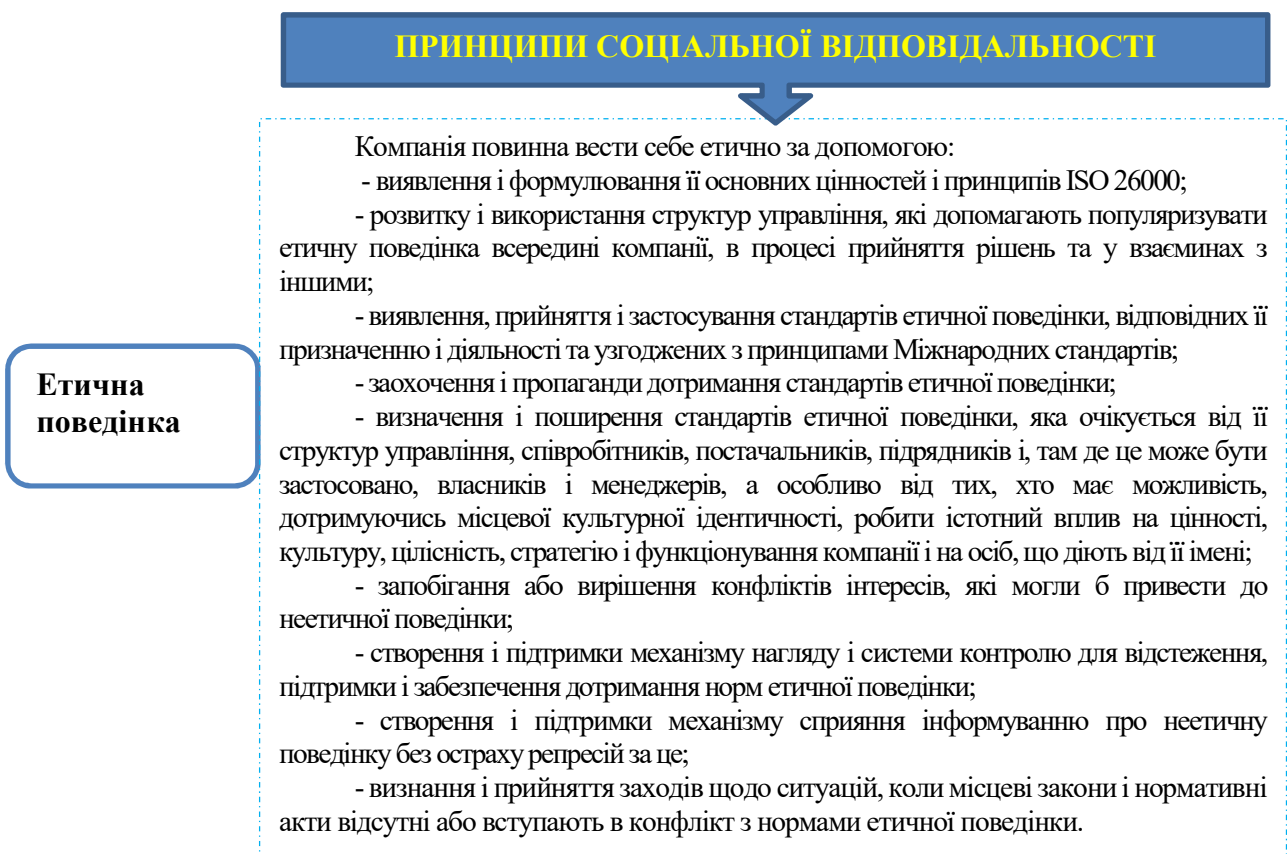


Рис. 8.2. Принципи соціальної відповідальності



**Повага до
інтересів
зацікавлених
сторін**

Компанії слід поважати, враховувати і реагувати на інтереси її зацікавлених сторін, зокрема:

- виявляти зацікавлені сторони;
- визнавати і належним чином брати до уваги інтереси і юридичні права зацікавлених сторін і відповідати на їх стурбованість;
- визнавати, що деякі зацікавлені сторони можуть істотно впливати на діяльність компанії;
- оцінювати і враховувати відносну здатність зацікавлених сторін звертатися до підприємства, взаємодіяти з ним і впливати на нього;
- враховувати взаємозв'язок інтересів своїх зацікавлених сторін з широкими очікуваннями суспільства і зі стійким розвитком, а також характер взаємозв'язку між зацікавленими сторонами і компанією;
- брати до уваги погляди зацікавлених сторін, інтереси яких можуть бути порушені рішенням або діяльністю, навіть якщо вони не грають формальної ролі в управлінні компанією або не інформовані про такі інтереси.

Продовження рис. 8.2. Принципи соціальної відповідальності

ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

**Дотримання
верховенства
закону та
повага до
інтересів
зацікавлених
сторін**

Компанія повинна прийняти те, що дотримання принципу верховенства закону обов'язково. Верховенство закону має на увазі рівність перед законом і, зокрема, ідею, що жодна приватна особа або підприємство не стоїть над законом і що уряд також підпорядковується закону. Компанії слід:

- дотримуватися вимог законів та нормативних актів у всіх юрисдикціях, де вона здійснює свою діяльність, навіть якщо такі закони і нормативні акти не застосовуються належним чином;
- забезпечувати відповідність своїх взаємин і діяльності нормам законодавства, що регулює ці питання;
- періодично аналізувати свою діяльність на відповідність чинним законам і нормативним актам.

**Дотримання
міжнародних
норм поведінки і
верховенства
закону та повага
до інтересів
зацікавлених
сторін**

Компанії слід дотримуватися міжнародних норм поведінки. У країнах, де законодавство або його застосування знаходяться в конфлікті з міжнародними нормами поведінки, компанії слід прагнути дотримуватися міжнародних норм. Компанії слід уникати співпраці з іншими суб'єктами господарювання, діяльність яких здійснюється з порушенням відповідних міжнародних норм поведінки..

Продовження рис. 8.2. Принципи соціальної відповідальності

Мотивація соціальної відповідальності компанії обумовлена такими факторами:

- розвиток власного персоналу дозволяє не тільки уникнути плинності кадрів, але і залучати кращих на ринку праці спеціалістів, а висока кваліфікація працівників веде до зростання продуктивності, створення нових видів товарів або послуг;

- висвітлення соціальної діяльності компанії в ЗМІ веде до реклами її товарів, послуг, поліпшення іміджу і зміцненню репутації;

- можливість залучення інвестиційного капіталу і отримання податкових пільг для соціально-відповідальних компаній значно вища;

- соціальна відповідальність забезпечує стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

Виділяються три рівня соціальної відповідальності: базовий, корпоративний і вищий.

Базовий рівень передбачає виконання мінімуму зобов'язань: своєчасна оплата податків, індексація заробітної плати, створення нових робочих місць, охорону праці.

Корпоративний рівень передбачає створення для працівників умов не тільки для результативної роботи, а й повноцінного життя: підвищення кваліфікації, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної інфраструктури.

Вищий рівень відповідальності передбачає випереджаючий вплив компанії на появу негативних соціальних процесів в місцевому співтоваристві, благодійну діяльність компанії в суспільстві в цілому.

По спрямованості діяльності в межах виконання зобов'язань можна виділити внутрішню і зовнішню соціальну відповідальність

До внутрішньої соціальної відповідальності відносяться:

- забезпечення безпеки праці;
- підтримка соціально відповідного рівня заробітної плати;
- додаткове медичне і соціально страхування співробітників;
- розвиток персоналу через програми підготовки та підвищення кваліфікації;
- надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях.

До зовнішньої соціальної відповідальності можна віднести:

- спонсорство та благодійність;
- сприяння охороні навколишнього середовища;
- взаємодія з місцевими громадами і місцевою владою в подоланні кризових ситуацій;
- відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів і послуг) і інші.

Соціальну відповідальність можна також характеризувати наступними параметрами: широта та часовий період дії.

Широта визначає діапазон функцій, за якими компанія бере на себе соціальну відповідальність в одній сфері діяльності або в декількох, наприклад технічну безпеку, своєчасну оплату праці, та ін.

Часовий період - це тривалість конкретних дій з дотримання моральних норм у всьому діапазоні задекларованих функцій. Часовий інтервал може бути безстроковим (постійним) або на заданий термін, наприклад, тільки на період виконання певних дій, в межах виконання певного доручення або участі в програмі.

Соціальна відповідальність компанії реалізується в різних формах:

- ❖ реалізації власних соціальних заходів і програм;
- ❖ партнерство з місцевими та регіональними органами державного управління;
- ❖ партнерство з некомерційними організаціями;
- ❖ співробітництво з громадськими організаціями і професійними об'єднаннями;
- ❖ інформаційне співробітництво з ЗМІ.



Отже, корпоративна соціальна відповідальність - це відповідальність компанії перед людьми і суб'єктами господарювання, з якими вона співпрацює в процесі своєї діяльності, а також перед суспільством в цілому. Крім того, це набір принципів, відповідно до яких компанія вибудовує свої бізнес-процеси.

8.2. Облік соціальної відповідальності в умовах стійкого розвитку

У зв'язку з динамічністю управлінських систем з'являються нові напрямки розвитку облікової думки та формуються нові види обліку. Зокрема для інформаційного забезпечення соціально відповідальної діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання необхідно впроваджувати у вітчизняну практику соціальний облік. У зв'язку з посиленням участі компаній у діяльності соціального характеру проблема відображень в системі обліку соціальної відповідальності набула особливої актуальності.

В останні два десятиліття в обліковій науці відбувається активна розробка питань, що стосуються корпоративної соціальної відповідальності, звітності, соціального обліку та аудиту в глобальному масштабі. Дані питання піднімаються в контексті реалізації ідей соціальної справедливості,

корпоративного громадянства та сталого розвитку, що базуються на концептуальній основі теорії так званих "зацікавлених осіб".

Соціальний облік можна охарактеризувати як процес формування систематизованої, релевантної інформації, що характеризує соціально відповідальну діяльність суб'єкта господарювання та спрямована на прийняття соціальних рішень в межах концепції сталого розвитку підприємства. **Соціальний облік** – це окремий вид обліку в загальній системі бухгалтерського обліку, який спрямований на розширення меж традиційного бухгалтерського обліку. Він спрямований на:

- збільшення показників бухгалтерської звітності в інтересах користувачів;
- концентрацію уваги на соціальних витратах.

Виходячи з цього, відповідно до стандарту корпоративної соціальної звітності АА 1000, соціальний облік включає певні підвиди (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Характеристика видів соціального обліку

Вид соціального обліку	Мета	Сфера застосування	Часовий проміжок	Вимірник	Сфера відображення
Облік соціальної відповідальності (SRA)	Облік індивідуальних факторів, які мають соціальну значимість	Приватний сектор	Короткостроковий період	Нефінансові і якісні	Звіти для персоналу
Облік сукупного впливу (SEA)	Оцінка сукупних витрат підприємства	Приватний сектор	Середньострокові та довгострокові періоди	Фінансові	Плани, прогнози, бюджети, звіти з проведеним аналізом витрати/вигоди
Соціально-економічний облік (SIA)	Оцінка соціальних проектів, які фінансуються суспільством	Громадський (суспільний) сектор	Середньострокові та довгострокові періоди	Фінансові і нефінансові	Плани, прогнози, бюджети, звіти з проведеним аналізом витрати/вигод, аудиторські звіти
Облік соціальних показників (SA)	Довгострокова не фінансова кількісна соціально-статистична оцінка основних соціальних показників	Громадський (суспільний) сектор	Довгостроковий період	Не фінансові та кількісні	Статистичні звіти, статті бюджету України

Отже, облік соціальної відповідальності (SRA) допоможе проаналізувати результати різних процесів суб'єкта господарювання, та спрогнозувати їх подальший розвиток. Він передбачає добровільне розкриття компанією якісної і кількісної інформації з метою повідомлення і впливу на різноманітні групи користувачів. Кількісні дані можуть носити як фінансовий, так і не фінансовий характер.

Методологічною базою соціального обліку є міжнародні стандарти корпоративної соціальної звітності (A1000 і GRI) та рекомендації (розробки консультантів і пропозиції аудиторів). Разом з тим соціальний облік повинен враховувати соціальні пріоритети суб'єкта господарювання відповідно до прийнятої соціальної політики.

Якщо бухгалтерський облік ґрунтується на принципі консерватизму відображення господарських операцій підприємства, то соціальний облік передбачає безперервне удосконалення методів відображення соціальної діяльності.

Якщо бухгалтерський облік має динамічний характер відображення господарських операцій суб'єкта господарювання, то соціальний облік відображає в своїй звітності лише константні дані результатів в періодичності завершення тої чи іншої соціальної програми і має креативний характер.

У соціальній звітності відображаються показники соціальної відповідальності компанії, які ілюструють результати соціальної діяльності підприємства не лише в грошовому еквіваленті, але і в натуральних (кількісних) вимірниках, а також питомій вазі (частка сегменту ринку та інші).



Отже, соціальний облік спрямований на інформаційну підтримку менеджменту і взаємодію з ним, що дозволяє не лише приймати ефективні управлінські рішення, але і оцінювати їх економічні наслідки.

Історична довідка

Перший документальний аналіз даних обліку соціальної відповідальності був опублікований у виданні "Ernst&Ernst" (зараз відоме як "Ernst&Winney"). Випуск подібних оглядів здійснювався в період з 1972 по 1978 рр., при цьому використовували звітність 500 корпорацій.

8.3. Принципи та стандарти формування корпоративної соціальної звітності

Важним інструментом, який інформує зацікавлені сторони про вплив компанії на стійкий розвиток суспільства і демонструючи її прихильність принципам соціальної відповідальності, є соціальна звітність.

Соціальний звіт - це публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, суспільство про те, як і з якими темпами компанія реалізує закладені в своїх стратегічних планах розвитку цілі пов'язані з економічною стійкістю, соціальним благополуччям та екологічною стабільністю.

Корпоративний соціальний звіт спрямований на інформаційне забезпечення таких груп заінтересованих сторін:

- стейкхолдерів, які не володіють достатньою інформацією про компанію (потенційні інвестори);
- стейкхолдерів, з якими існують неурегульовані взаємні інтереси (екологічні організації, профспілки);
- державні органи влади, акціонерів, постачальників, партнерів і тощо, які в основному мають достатню інформації про діяльність компанії.

Всім їм необхідно здійснювати контроль за діяльністю корпорації (або керувати компанією), щоб бути впевненим в тому, що їх інтереси дотримуються належним чином. У пошуках необхідної інформації вони звертаються до корпоративної соціальної звітності.

Корпоративний соціальний звіт містить інформацію не тільки про заходи з охорони праці та екології, благодійні і спонсорські програми компаній, але й про будь-які інші соціально значимі аспекти її діяльності. Все це може створити або підтримати позитивний імідж компанії на ринку, зробити її більш привабливою для споживачів, підвищити її відкритість та в кінцевому результаті підвищити рентабельність.

Метою формування корпоративної соціальної звітності є:

- 1) надання діловим партнерам, в тому числі і державі, даних про реалізацію соціальних програм та вкладу компанії в громадську діяльність;
- 2) залучення іноземних інвесторів;
- 3) залучення висококваліфікованого персоналу та максимального числа бізнес-партнерів, які хочуть працювати з професійною командою і отримувати високоякісні послуги.

Функції соціальної звітності:

- формування іміджу компанії, яка стабільно розвивається;
- завоювання суспільної довіри і лояльності до компанії;
- пошук потенційно нових інвесторів;
- виявлення соціальних проблем, оцінка ризиків підприємства і пошуку шляхів їх подальшого усунення;
- створення сприятливого середовища в регіонах діяльності компанії і підтримка соціальної стабільності.

Загальні принципи складання соціальної звітності:

- ❖ готовність компанії враховувати, оцінювати та оприлюднювати крім основних економічних показників, позаекономічні показники своєї діяльності;
- ❖ наявність комплексної стратегії розвитку компанії, що охоплює економічні, соціальні та екологічні компоненти;
- ❖ встановлення постійного діалогового процесу з усіма групами зацікавлених сторін;
- ❖ облік інтересів зацікавлених сторін, надання їм результатів звітності;
- ❖ привернення всіх підрозділів компанії до ідеології соціальної звітності, а не тільки її керівництва.
- ❖ повнота та публічність представлення результатів діяльності компанії;
- ❖ практична значимість: слід надавати інформацію, яка здатна впливати на думку зацікавлених сторін;
- ❖ регулярність і своєчасність формування та надання звітності;
- ❖ забезпечення якості: проведення аудиту незалежною та компетентною третьою стороною;
- ❖ доступність: розповсюдження інформації про результати соціальної діяльності компанії перед представниками громадськості;
- ❖ інтеграція: включення процесу соціальної звітності та його аудит у повсякденну практику компанії.

Соціальна звітність не має затвердженої форми, отже суб'єкти господарювання самостійно вирішують, які показники доцільно розкривати та у яких розділах їх відображати. Проте, в останні роки стандартизовані форми звітності отримують все більше розповсюдження, оскільки звіти в вільній формі, хоча й зручні для компаній, але малоефективні і не можуть забезпечити достовірність даних і порівнянність з іншими подібними документами, не сприяють оцінці та визнанню з боку міжнародних організацій. Велика частина великих компаній вже перейшла на річний режим підготовки звітів згідно з тим чи іншим визнаним міжнародним стандартом.

Стандарти соціальної звітності - документи, керівництва та збірники правил, які формулюють вимоги до звітів приватних компаній за підсумками їх

діяльності в межах корпоративної соціальної відповідальності. Служать як основні принципи соціального обліку, аудиту та звітності. Використовуються багатьма транснаціональними корпораціями та великими компаніями як орієнтири при формуванні річних звітів (рис. 8.3).

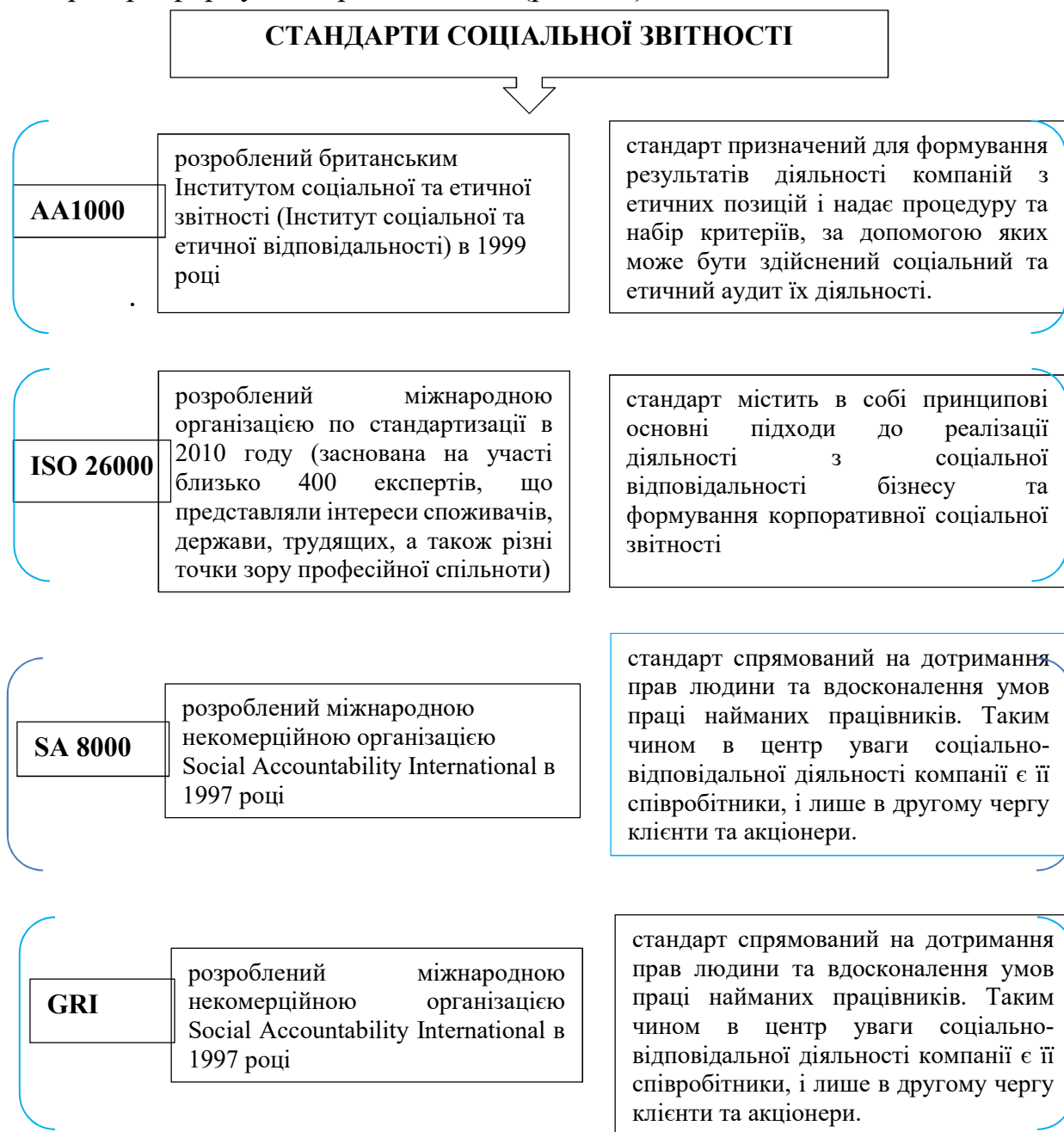


Рис. 8.3. Принципи соціальної відповідальності



Отже, соціальна звітність – це звітність стійкого розвитку, яка потенційно може надавати інформацію для аналізу діяльності бізнесу щодо соціальної відповідальності, яка є відсутньою у фінансовій звітності.



Питання для самоконтролю

1. Що таке соціальна відповідальність бізнесу?
2. Як пов'язані соціальна відповідальність і сталий розвиток підприємства?
3. Що таке корпоративна соціальна відповідальність?
4. Які основні принципи соціальної відповідальності?
5. Які форми реалізації соціальної відповідальності?
6. Що таке соціальний облік і яка його мета?
7. Які є види соціального обліку?
8. Що таке корпоративна соціальна звітність та яка мета її формування?
9. Які основні принципи формування соціальної звітності?
10. Які основні стандарти використовуються при формуванні соціальної звітності?

Тестові завдання



1. Корпоративна соціальна відповідальність – це:

- а) відповідальність тих, хто приймає управлінські рішення за тих, на кого безпосередньо або опосередковано ці рішення впливають;
- б) відповідальність тих, хто приймає всі рішення;
- в) відповідальність тих, хто приймає соціальні рішення за тих, на кого безпосередньо або опосередковано ці рішення

впливають;

- г) правильної відповіді немає.

2. Соціальний пакет – це:

- а) частина пільг, нарахованих підприємством;
- б) податкова знижка;
- в) усі нараховані пільги;
- г) набір пільг, які надаються підприємством своїм працівникам.

3. Компенсаційний пакет охоплює відшкодування:

- а) особистих витрат, не пов'язаних з роботою;
- б) особистих витрат, пов'язаних з роботою;
- в) виробничих витрат підприємства;
- г) операційних витрат.

4. Соціальна звітність згідно з міжнародними стандартами є похідною від:

- а) фінансової звітності;
- б) податкової звітності;
- в) управлінської звітності;
- г) правильні відповіді а і б.

5. Зі скількох блоків формується соціальна звітність?

- а) 6;
- б) 9;
- в) 3;
- г) 2.

6. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “оплата навчальному закладу за навчання”?

- а) Дт 631, Кт 311;
- б) Дт 311, Кт 631;
- в) Дт 631, Кт 3144
- г) Дт 311, Кт 641.

7. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “нарахування резерву в межах соціального пакету”?

- а) Дт 441, Кт 477;
- б) Дт 443, Кт 477;
- в) Дт 477, Кт 443;
- г) Дт 443, Кт 407.

8. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “утримано кредит із заробітної плати працівника”?

- а) Дт 661, Кт 377;
- б) Дт 377, Кт 661;
- в) Дт 661, Кт 301;
- г) Дт 441, Кт 477.

9. Яка мета створення соціального обліку?

а) реалізація методів та прийомів соціальної відповідальності з метою адекватного відображення інформації про трудовий колектив у фінансовій звітності відповідно до національних положень стандартів бухгалтерського обліку;

б) реалізація програми соціальної відповідальності на засадах досягнення запланованих показників соціального забезпечення трудового колективу;

в) проведення методів та прийомів соціальної відповідальності на засадах досягнення запланованих показників виробничої діяльності підприємства;

г) реалізація методів та прийомів соціальної відповідальності з метою адекватного відображення інформації про трудовий колектив у фінансовій звітності відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку.

10. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “видано безвідсотковий кредит працівнику”?

- а) Дт 311, Кт 377;
- б) Дт 377, Кт 311;
- в) Дт 477, Кт 443;
- г) Дт 377, Кт 301.

11. Соціальна відповідальність – це:

- а) прийом;
- б) принцип;
- в) концепція;
- г) фактор.

12. Мотиваційний пакет може бути визначений як:

- а) нематеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантію, що передбачено законодавством;
- б) матеріальні блага, що надаються роботодавцем працівнику понад гарантію, що передбачено законодавством;
- в) заробітна плата працівника;
- г) додаткова заробітна плата працівника.

13. Соціальний пакет є:

- а) мотиваційною частиною за трудовий вклад працівника в розвиток діяльності суб'єкта підприємництва;
- б) винагородою за трудовий вклад працівника в розвиток діяльності суб'єкта підприємництва;
- в) компенсацією за трудовий вклад працівника в розвиток діяльності суб'єкта підприємництва;
- г) немає правильної відповіді.

14. Які існують концепції корпоративної соціальної відповідальності?

- а) прогресивна, проактивна, добровільна, корпоративна звітність;
- б) прогресивна, корпоративна підзвітність, добровільна;
- в) стейкхолдери, корпоративна підзвітність, добровільна, проактивна;
- г) добровільна, корпоративна, прогресивна, аплоаційна.

15. Чим визначається зміст та періодичність соціальної звітності?

- а) соціальною стратегією соціального розвитку підприємства;
- б) неповною мірою відповідають вимогам бухгалтерського обліку;
- в) правильні відповіді а і б;
- г) повною мірою відповідають вимогам бухгалтерського обліку.

16. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “нараховано зобов'язання перед навчальним закладом”?

- а) Дт 311, Кт 633;
- б) Дт 477, Кт 631;
- в) Дт 301, Кт 631;
- г) Дт 477, Кт 401

17. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “оплачено навчальному закладу за навчання”?

- а) Дт 311, Кт 631;
- б) Дт 631, Кт 477;

- в) Дт 631, Кт 311;
- г) Дт 651, Кт 311.

18. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “оплачено фонду соціального страхування за частину вартості путівки”?

- а) Дт 652, Кт 311;
- б) Дт 631, Кт 652;
- в) Дт 651, Кт 311;
- г) Дт 311, Дт 652.

19. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “надано працівнику санітарно-курортну путівку”?

- а) Дт 652, Кт 477;
- б) Дт 477, Кт 652;
- в) Дт 651, Кт 301;
- г) Дт 201, Кт 652.

20. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “нараховано резерв в межах соціального пакету”?

- а) Дт 652, Кт 477;
- б) Дт 477, Кт 443;
- в) Дт 443, Кт 477;
- г) Дт 92, Кт 477.

21. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “видано безвідсотковий кредит працівнику”?

- а) Дт 311, Кт 377;
- б) Дт 377, Кт 311;
- в) Дт 443, Кт 477;
- г) Дт 311, Кт 685.

22. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “повернено працівником кредит”?

- а) Дт 311, Кт 377;
- б) Дт 377, Кт 311;
- в) Дт 447, Кт 301;
- г) Дт 311, Кт 447.

23. На яких рахунках бухгалтерського обліку відображено операцію “утримано кредит із заробітної плати працівника”?

- а) Дт 661, Кт 377;
- б) Дт 377, Кт 661;
- в) Дт 661, Кт 301;
- г) Дт 663, Кт 661 .

ТЕМА 9

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ЕКОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ

Мета – формування системи теоретичних знань щодо екологічного менеджменту, екологічної ефективності та екологічного обліку практичних навичок щодо формування системи інформаційного забезпечення для прийняття екологічних рішень.

План

- 9.1. Суть концепції екологічного менеджменту та екологічної ефективності.
- 9.2. Моделювання витрат для прийняття екологічних рішень.
- 9.3. Екологічний облік як система інформаційного забезпечення прийняття екологічних рішень.
- 9.4. Шляхи побудови екологічної звітності.



Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Замула І. В. Бухгалтерський облік екологічної діяльності у забезпеченні стійкого розвитку економіки : монографія / І. В. Замула. – Житомир : Вид-во ЖДТУ, 2010. – 440 с.
4. Коблянська О. І. Екологічні витрати та зобов'язання в системі бухгалтерського обліку / О. І. Коблянська, М. А. Цибульник // Економічні науки. – Серія “Облік і фінанси”. – Вип. 9 (33) . – Ч. 2. – 2012. – С. 93 – 98.
5. Куцик П. О. Бухгалтерський облік для прийняття екологічних рішень / П. О. Куцик, О. А. Полянська // Науковий журнал “БІЗНЕС ІНФОРМ”. – 2018. – № 8. – С. 124-129.
6. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні : монографія / П. О. Куцик ; ЛТЕУ. — Львів : ЛТЕУ, 2017. — 408 с.
7. Малюга Н. Екологічні витрати: класифікація та бухгалтерське відображення / Н. Малюга, І. Замула // Бухгалтерський облік і аудит : наук. журнал. – 2009. – № 5. – С. 35–41.
8. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1>

9.1. Суть концепції екологічної ефективності

За останнє десятиліття у світовій практиці відбулися глибокі якісні зміни в підходах до вирішення екологічних проблем і насамперед проблем, пов'язаних з виробництвом товарів і послуг. Переважною більшістю провідних промислових компаній за кордоном досягнуті і продемонстровані суттєві результати, пов'язані із зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище при одночасному збільшенні обсягів виробництва, зниженні питомих витрат сировини і матеріалів, економії енергоресурсів, підвищенні якості продукції. Екологічна діяльність, як один зі складників збалансованого розвитку, стає все більш економічно виправданою, дозволяючи підприємствам використовувати пов'язані з нею різноманітні прями та непрямі переваги та вигоди

Концепція **екологічної ефективності** базується на твердженні, що підприємства можуть виробляти більше корисних товарів та послуг при одночасному зменшенні негативного впливу на довкілля, споживання ресурсів та витрат. Екологічна ефективність визначається щонайменше, трьома важливими постулатами (рис. 9.1).

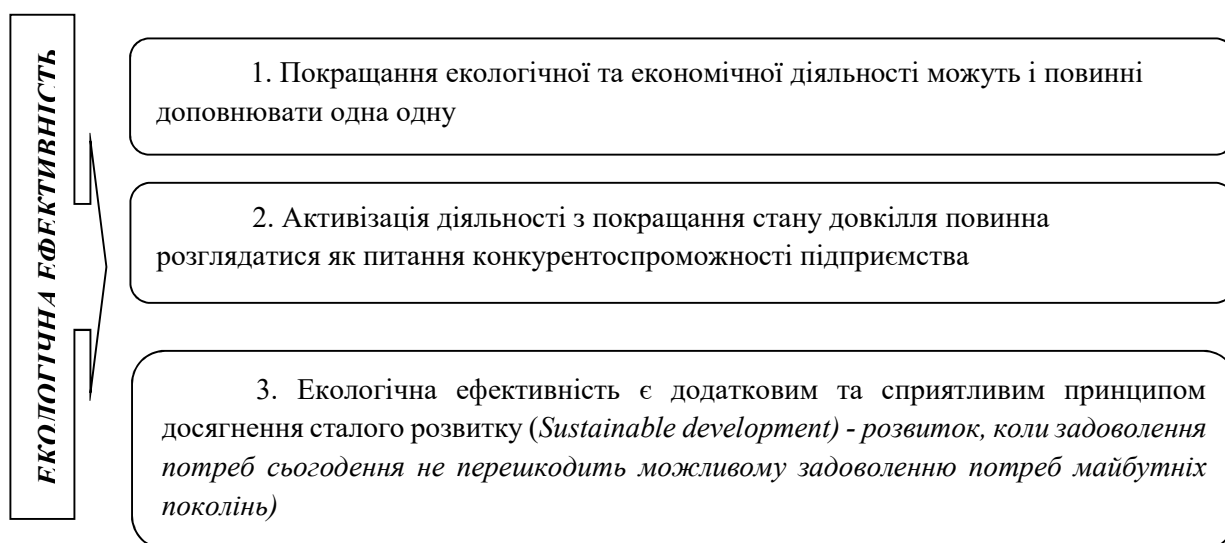


Рис. 9.1. Постулати екологічної ефективності

Екологічна ефективність передбачає, що підвищення ефективності відбувається через поліпшення природоохоронної діяльності. Стимули та причини цього зростання ефективності мають численні джерела:

1) споживачі вимагають більш “чистих” продуктів, які вироблені без забруднення довкілля і використовуються та утилізуються без шкідливого впливу на навколишнє середовище;

2) працівники віддають перевагу роботі в екологічно відповідальних компаніях, результатом чого є більша продуктивність праці (тобто чисті та безпечні умови праці приваблюють кращих працівників і стимулюють продуктивність);

3) екологічно відповідальні компанії можуть скористатися зовнішніми перевагами, такими як менша вартість капіталу або нижчий рівень страхових платежів;

4) досконаліша природоохоронна діяльність може принести значні соціальні переваги, наприклад, вигоди для здоров'я людей. Така політика, в свою чергу, поліпшує імідж фірм і збільшує можливість продажу їх товарів та послуг;

5) зосередженість на природоохоронній діяльності викликає у керівництва потребу в інноваціях та пошуку нових можливостей. Наприклад, може створити нові ринки для тієї продукції, що раніше класифікувалась як непотрібні залишки;

6) зменшення екологічних витрат може створювати конкурентну перевагу (рис. 9.2).

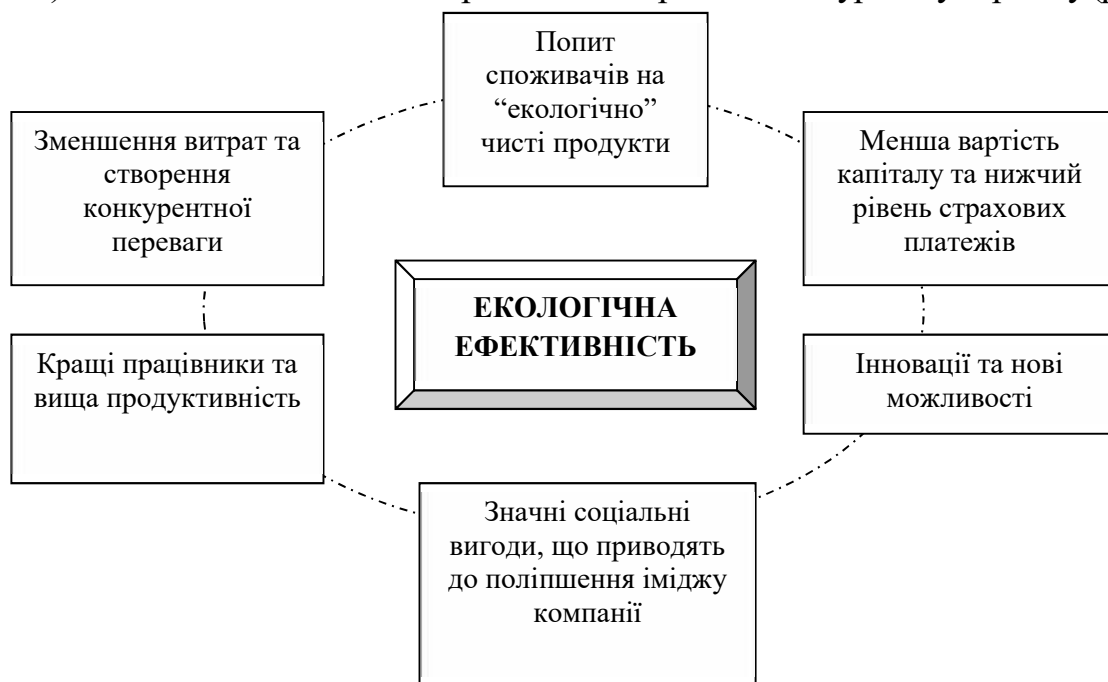


Рис. 9.2. Переваги екологічної ефективності

В умовах інтеграції України у світовий ринок значна кількість великих вітчизняних підприємств практикують розробку екологічної політики, комплексної програми її реалізації, планування заходів по охороні навколишнього середовища, забезпеченню екологічної безпеки, аналіз фінансових аспектів і проведення екологічних ревізій.

Екологічна політика має розглядатися як первинний двигун процесу впровадження і розвитку, поліпшення системи екологічного менеджменту на підприємстві, яка націлена на поліпшення екологічних показників діяльності суб'єктів господарювання. Тому екологічна політика повинна відображати прихильність вищого керівництва, його зобов'язання щодо відповідності законодавчим, нормативно-

технічним та іншим вимогам, а також принципом послідовного поліпшення (рис. 9.3). Політика є необхідною основою встановлення цілей і завдань організації. Політика має бути ясною настільки, щоб її розуміли як внутрішні, так і зовнішні зацікавлені сторони, політика підлягає періодичній оцінці, перегляду з тим, щоб вона відображала змінені умови і нову інформацію. Оцінка і перегляд політики, цілей, завдань, процедур повинен здійснюватися керівниками того рівня, які спочатку визначили і сформулювали їх.



Рис. 9.3. Принципи екологічної політики підприємства

Описана політика повинна створити основу для формування мети і завдань, спрямованих на покращення екологічних показників діяльності підприємства. Вона спрямована на:

- виробництво спеціальної екологічної техніки, приладів, пристроїв та апаратів для контролю стану навколишнього середовища і очищення скидань, викидів, відходів від забруднювальних компонентів;
- розширене використання вторинних ресурсів і екологічне відтворення;
- створення ресурсощадних техніки і технологій;
- екологічну освіту та виховання;

Окремим напрямом екобізнесу є також виробництво екологічно чистих товарів.

В Україні можливі такі напрями. Насамперед це виробництво очисного обладнання, установка якого передбачена проектною документацією для нових підприємств і при будівництві природоохоронних об'єктів. По-друге, впровадження ресурсощадних, безвідходних технологій, що є самоокупними, використання поновлюваних джерел енергії. Набуває розвитку очищення вод і земель.

Одна з головних можливостей для екобізнесу сьогодні – це формування ринку екологічно чистої продукції, який фактично охоплює всі сфери виробництва товарів і послуг. В цілому екологічне підприємництво повинне сприяти зміні кола виробничих можливостей суспільства і використання наявних ресурсів повною мірою.



Отже, екологічні проблеми на сьогодні домінують у соціально-економічному житті, а їх вирішення насамперед потребує екологічно свідомого управління бізнес-процесами. Менеджери сучасних компаній повинні приймати рішення та діяти в інтересах як самої компанії, так і суспільства. Якщо вони будуть дотримуватися такої позиції, зміниться суть процесу прийняття рішень.

9.2. Моделювання витрат для прийняття екологічних рішень

Багато виробничих витрат мають екологічний компонент. Наприклад, якщо під час виробничого процесу частина сировини залишається невикористаною і перетворюється на відходи, то вартість цієї частини сировини та витрати з обробки та утилізації відходів зазвичай розглядаються як такі, що мають стосунок до екології. Екологічний компонент також можуть містити витрати, пов'язані зі створенням і ліквідацією промислових об'єктів, при яких необхідно враховувати вплив цих об'єктів на навколишнє середовище. Крім того, підприємства змушені нести витрати, пов'язані з державним регулюванням: витрати на дотримання екологічних норм, у тому числі витрати на контрольно-вимірнувальне обладнання, моніторинг та випробування, податки, штрафи, страхування екологічних ризиків та ін. Вітчизняні суб'єкти господарювання можуть брати на себе і добровільні зобов'язання, такі як аудиторські перевірки, природоохоронні заходи, науково-дослідні роботи, переробка вторинної сировини та ін. Компанія несе витрати, пов'язані з її іміджем, що включає витрати на створення позитивного екологічного образу компанії та її продукції. Організація повинна враховувати і потенційні, але не менш значущі, витрати, пов'язані з екологічними зобов'язаннями і ступенем ризику.

Зменшення витрат і переваги в конкуренції особливо важливі для підприємств (компаній). Екологічні витрати можуть становити значний відсоток від загальних операційних витрат підприємства. Проте більшість цих витрат може бути зменшена або усунена завдяки ефективному менеджменту.

Екологічні витрати (environmental cost) - це витратами на екологічну якість. Їх визнають, якщо існує, або може існувати низька екологічна якість

Наприклад, знання екологічних витрат та їх причин може привести до зміни технологічного процесу і, як наслідок, до зменшення споживання сировини та шкідливих викидів у навколишнє середовище (взаємодія між інноваціями та стимулами скорочення витрат). Отже, поточне і майбутнє скорочення витрат підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Ефективне управління витратами, що приводить до їх скорочення ґрунтується на обліковій інформації про екологічні витрати. Щоб надати таку інформацію необхідно визначити, класифікувати, оцінити та віднести екологічні витрати на процес, продукти чи інші об'єкти витрат.

Екологічні витрати пов'язані із створенням, виявленням, виправленням та запобіганням забруднення довкілля. Згідно з цим визначенням, екологічні витрати можна; класифікувати за такими категоріями:

- превентивні витрати;
- витрати на виявлення екологічної невідповідності;
- витрати через внутрішню виявлену екологічну невідповідність;
- витрати через зовні виявлену екологічну невідповідність.

Витрати через виявлену екологічну невідповідність, у свою чергу, поділяються на категорії понесених та понесених витрат.

Превентивні або профілактичні екологічні витрати (environmental prevention costs) — це витрати спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю (рис. 9.3).

Витрати на виявлення екологічної невідповідності (environmental detection costs) — це витрати діяльності на з'ясування того, чи відповідають продукти, процеси та інша діяльність фірми прийнятим екологічним стандартам (рис. 9.3). Екологічні стандарти і процедури, що їх має дотримуватися фірма, можуть бути визначені різними шляхами: законодавчими актами, прийнятими урядом, добровільними стандартами (ISO14001), які розроблено Організацією з міжнародних стандартів та екологічною політикою керівництва.

Витрати, спричинені внутрішньо виявленою екологічною невідповідністю (environmental internal failure costs) — це витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не потрапляють у навколишнє середовище (рис. 9.3). Отже, витрати через внутрішню виявлену екологічну невідповідність здійснюються для запобігання та управління забрудненням та відходами після того, як їх було вироблено. Діяльність, спричинена внутрішньо виявленою екологічною невідповідністю, має одну з таких двох цілей: запобігання потраплянню забруднень і відходів у навколишнє середовище (1) або (2) зменшення їх концентрації до рівня, передбаченого екологічними стандартами.

Витрати, спричинені зовні виявленою екологічною невідповідністю (environmental external failure costs) — це витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище.

Понесені витрати, спричинені зовні виявленою екологічною невідповідністю (realized external failure costs), — це витрати, які прямо або опосередковано сплачує сама компанія. Сюди входить вартість робіт з очищення нафтових плям, коли їх сплачує фірма-винуватець, а також може включатися втрата прибутку через втрату продажу, оскільки споживачі звернуться до інших компаній.

ЕКОЛОГІЧНІ ВИТРАТИ

понесені підприємством унаслідок

Превентивної діяльності

Діяльності з виявлення екологічної невідповідності

Діяльності, спричиненої внутрішньо виявленою екологічною невідповідністю

Діяльності, спричиненої зовні виявленою екологічною невідповідністю

пов'язані з

- оцінкою і вибором постачальників;
- оцінкою і вибором обладнання для контролю за забруднення навколишнього середовища;
- проектуванням процесів;
- проектуванням продуктів;
- проведенням екологічних досліджень;
- аудитом екологічних ризиків;
- розробкою системи екологічного управління;
- вторинною переробкою продуктів;
- одержанням сертифікату ISO 14001.

- аудитом природоохоронної діяльності;
- перевіркою продуктів і процесів;
- розробкою показників екологічної діяльності;
- проведенням тестів на чистоту продукції;
- перевіркою екологічної відповідності постачальників;
- вимірюванням рівнів забруднення.

- експлуатацією обладнання, що контролює забруднення навколишнього середовища;
- знешкодженням і видаленням токсичних відходів;
- технічним обслуговуванням очисного обладнання;
- ліцензуванням обладнання;
- утилізацією відходів

- очищенням забруднених озер;
- очищенням від нафтових плям;
- очищенням забрудненого ґрунту;
- врегулюванням позовів екологічного змісту;
- рекультивацією земель;
- втратою продажу через погану екологічну репутацію;
- неефективне використання ресурсів і енергії.

Рис. 9.3. Екологічні витрати за видами екологічної діяльності

Непонесені витрати, спричинені зовні виявленою екологічною невідповідністю (суспільні витрати) (unrealized external failure costs (societal costs), — це витрати, спричинені діяльністю фірми, але понесені та сплачені сторонами за межами фірми. Суспільні витрати можуть бути класифіковані як: (1) витрати, спричинені погіршенням стану довкілля; (2) витрати, спричинені негативним впливом на власність та добробут приватних осіб. В обох випадках витрати несуть інші, а не підприємство, хоча саме воно спричинило ці витрати. Приклади суспільних витрат: надання медичної допомоги при захворюваннях, спричинених забрудненим повітрям (особистий добробут); втрата озер як місць відпочинку, порушення екосистеми через утилізацію твердих відходів.

З чотирьох категорій витрати через зовні виявлену екологічну невідповідність найбільш вагома.

9.3. Екологічний облік як система інформаційного забезпечення прийняття екологічних рішень

*На сучасному етапі розвитку економіки і суспільства розробка і застосування таких методів ведення господарської діяльності, які б враховували природну рівновагу, з огляду на мінімізацію шкідливого впливу та покращення природного потенціалу, потребують від суб'єктів підприємництва оцінки впливу на навколишнє середовище і проведення природоохоронних заходів. Ключовим інструментом, який покликаний вирішувати дане завдання на рівні підприємства є бухгалтерський **екологічний облік**. Оскільки саме навколишнє середовище надає сировину та енергію, необхідну для виробництва, екологічний аспект, такий як споживані ресурси і забруднення землі, води і повітря, потрібно розглядати як об'єкт обліку.*

Екологічний облік має знайти своє відображення в загальній системі бухгалтерського обліку, тільки у цьому випадку він стане ефективним інструментом виконання умов еколого-економічної політики держави.

Бухгалтерський облік екологічної діяльності — це підсистема бухгалтерського обліку, яка формує та передає користувачам інформацію про господарські операції, пов'язані з використанням природного середовища та впливом господарської діяльності на його стан.

Екологічний облік повинен діяти як цілісна система, що включає такі складники: фінансовий облік; управлінський облік та звітність за екологічними показниками; внутрішній контроль; екологічний аудит.

Фінансовий облік являє собою стандартизовану облікову інформацію, що включає екологічні аспекти в узагальненому вигляді. Сьогодні в Україні немає спеціального стандарту з бухгалтерського обліку, який би регулював облік екологічних витрат. Подібного документа немає і в міжнародній практиці, що створює суттєві труднощі при підготовці необхідної інформації з екологічних витрат для зовнішніх і внутрішніх користувачів.

Фінансовий облік має особливість відображати поточне здійснення господарських процесів, тобто він не виокремлює екологічну інформацію, а тому однозначно визначити ефективність діяльності підприємства і його екологічних показників досить проблематично, оскільки вся наявна інформація знаходить своє відображення в загальних економічних показниках діяльності. В таких умовах проблемно використовувати різні форми впливу на навколишнє

Історична довідка

*Кроки в галузі екологічного обліку і звітності за кордоном були зроблені ще у минулому столітті. Спроби відобразити екологічні параметри в системі обліку і звітності розвинутих країнах світу стали робитися ще у 70 роках XX ст. Вирішальним поворотним пунктом стало проведення в 1992 році Конференції Організації Об'єднаних Націй з навколишнього середовища і розвитку, на якій вперше була висунута концепція екологічного обліку як інструменту проведення послідовної політики у цій галузі. На ній зазначалося, що **екологічний облік** – це система, яка може використовуватися для виявлення, організації, регулювання та представлення даних і інформації про стан навколишнього середовища в натуральних і вартісних показниках. Сьогодні це одна з найбільш динамічних галузей міжнародного обліку.*

Заснована на тих же принципах, що і всі системи обліку, система екологічного обліку дає об'єктивну картину стану і динаміки природної спадщини, взаємодії між економікою та навколишнім середовищем і витрат на профілактичні заходи, охорону навколишнього середовища та відшкодування екологічного збитку.

Парламентська Асамблея із відзначає, що концепція екологічного обліку отримала широке визнання і що зараз цей інструмент пропагується такими організаціями, як Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Європейський Союз. Багато держав-членів Ради Європи (такі, як Німеччина, Італія, Нідерланди, Сполучене Королівство і Франція) вивчають системи екологічного обліку та експериментують з ними

Підприємства і організації є відповідальними не тільки за власні ресурси, але і за економічні ресурси суспільства, які включають природні і людські ресурси. У зв'язку з цим все більшого значення набуває оцінка результатів діяльності підприємства, яка проводиться з використанням системи показників за усіма напрямками сталого розвитку підприємства відповідно до концепції “триєдиного підсумку” (triple bottom line), яка включає оцінку економічної діяльності підприємства, її соціальної політики та екології виробництва. Варто зазначити, що виокремлення цих трьох аспектів має умовний характер, всі показники повинні розглядатися у взаємозв'язку. Ця система показників передбачається рекомендаційним міжнародним стандартом “Глобальна ініціатива зі звітності” (Guidelines of Global Reporting Initiative або GRI) у сфері сталого бізнесу, впровадженім у 2002 р. Його третє покоління G3 (2006) включає 121 елемент стандартної звітності, в тому числі 9 економічних, 30 екологічних та 40 соціальних показників.

середовище, тому що неможливо оцінити повноту та ефективність природоохоронної діяльності.

Це призводить до:

- узагальнених трактувань окремих категорій, що не відображає специфіки екологічної діяльності;

- відсутності науково обґрунтованої класифікації витрат на раціональне природокористування та охорону навколишнього середовища, що призводить до відсутності відокремленого відображення витрат на екологічну діяльність підприємства і її результативність, а отже, знижує якість і цінність облікової інформації для внутрішніх і зовнішніх користувачів.

Поточні екологічні витрати здебільшого відображаються у складі виробничих витрат та входять до собівартості продукту, що виготовляється. Відповідно вони

Керівники вітчизняних суб'єктів господарювання, які прагнуть збільшити обсяги фінансування із західних ринків капіталу, розуміють, що якщо у фінансовій звітності не буде представлена інформація з екологічних зобов'язань, це знизить довіру інвесторів до фінансових звітів. Інвестори, що підозрюють про існування таких зобов'язань, але не мають інформації для їх оцінки, підвищать вартість капіталу для українських підприємств, зважаючи на підвищення ризиків. Екологічна інформація повинна бути невід'ємною частиною при складанні достовірної бухгалтерської (фінансової) звітності.

акумулюються на рахунку **23 “Виробництво”**. При цьому витрати на використання пристосувань екологічного характеру, що безпосередньо вбудовані в технологічний процес необхідно враховувати на підставі експертних оцінок. Витрати, що капіталізуються, включаються до складу виробничих витрат за допомогою амортизаційних відрахувань.

Частина екологічних витрат включається до складу інших операційних витрат:

- **949 “Інші витрати операційної діяльності”** з можливістю відкриття аналітичних рахунків першого та другого порядку (9491 “Інші операційні витрати екологічної діяльності” 94911 “Витрати на запобігання забрудненню атмосферного повітря”).

- **941 “Витрати на дослідження і розробки”** з можливістю відкриття аналітичних рахунків першого та другого порядку (9411 “Витрати на дослідження і розробки екологобезпечних технологій” 94111 “Витрати на проведення науково-дослідних робіт в галузі охорони атмосферного повітря”).

Для вдосконалення ведення бухгалтерського обліку капітальних інвестицій, пов'язаних з екологічною діяльністю, необхідно до існуючого субрахунку **151 “Капітальне будівництво”** відкрити аналітичні рахунки залежно від напрямку діяльності і характеру витрат.

Облік фінансових витрат, що виникають унаслідок обслуговування отриманих кредитів для здійснення екологічної діяльності необхідно вести на рахунку **95**

“Фінансові витрати” з можливістю відкриття аналітичних рахунків першого та другого порядку (9511 “Відсотки за кредит на охорону атмосферного повітря”, 9512 “Відсотки за кредит на запобігання змінам клімату”, 9521 “Інші фінансові витрати на охорону атмосферного повітря”, 9522 “Інші фінансові витрати на запобігання змінам клімату”).

З метою забезпечення належного контролю за коштами, спрямованими для фінансування екологічної діяльності, їх рух необхідно вести на рахунку **48 “Цільове фінансування і цільові надходження”** з можливістю відкриття аналітичних рахунків першого та другого порядку (481 “Цільове фінансування екологічної діяльності”, 4811 “Цільове фінансування операцій з атмосферним повітрям”)

За необхідності можна створити резерв для можливості більш точного відображення екологічних витрат та впливу їх на фінансовий результат від діяльності суб’єкта господарювання. За таких умов буде задіюватися рахунок **47 “Забезпечення майбутніх витрат і платежів”**, зокрема рахунок 478 “Забезпечення відновлення земельних ділянок”.

Для обліку доходів від здійснення екологічної діяльності застосовуються рахунки 7 класу плану рахунків бухгалтерського обліку. Екологічні доходи виникають від впровадження інноваційних маловідходних, безвідходних екологічних виробництв (економію сировини та матеріалів можна визначати на підставі даних внутрішнього аналізу), виробництва екологічно чистої продукції (виокремлюється в сумі виручки від реалізації в межах аналітичних рахунків відкритих до синтетичного **70 “Доходи від реалізації”**) та надходження у вигляді економічного стимулювання (аналітичний рахунок до синтетичного 719 “Інші доходи від операційної діяльності”).

Проблема організації та ведення **обліку екологічних зобов’язань** пов’язана здебільшого з високим ступенем їхньої невизначеності. Вона обумовлюється комплексом таких факторів, як технічна й організаційна складність природовідновлюваних заходів, їх довгостроковий характер.

В бухгалтерській практиці екологічні зобов’язання, це насамперед реальна заборгованість підприємств, яка виникла у зв’язку з порушення екологічних норм і завдання екологічних збитків, погашення яких викликатиме зменшення економічної вигоди у вигляді відтоку ресурсів, щоб задовольнити претензії іншої сторони. Такі

Отже, основні показники екологічної діяльності, які є об’єктами обліку повинні знайти відокремлене відображення на рахунках бухгалтерського обліку, відповідно повинні створюватися відокремлені аналітичні реєстри, що міститимуть інформацію, відображену в розрізі субрахунків. Така система обліку повною мірою буде відображати взаємодію економіки діяльності підприємства та безпеки навколишнього середовища.

зобов'язані представлені насамперед екологічним податком, екологічними штрафами, внесками у різноманітні екологічні фонди. Також зобов'язання щодо виконання норм і екологічних стандартів, які визначають поточну господарську діяльність підприємства у зв'язку з його минулою діяльністю (зобов'язання з ліквідації звалищ, захоронень, забруднення територій, консервації і демонтажу об'єктів, рекультивациі земель).

Екологічний управлінський облік може бути визначений як збір, аналіз та використання фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії і забезпечення стійкості бізнесу. На основі такої інформації керівники можуть управляти процесами, а працівники усвідомлювати фактичні та потенційні економічні наслідки екологічних аспектів.

Інформація, що надається екологічним управлінським обліком, може бути використана для будь-якого типу управлінської діяльності в рамках організації, але особливо вона корисна там, де є певний екологічний компонент. Хоча впровадження екологічного управлінського обліку коливається від простих коригувань у вже існуючих облікових системах до комплексних методів, воно в будь-якому випадку припускає наявність на підприємстві системи екологічного управління.

Систематичне використання принципів екологічного управлінського обліку допомагає в ідентифікації екологічних витрат, прихованих у традиційному обліку, у більш точному співвіднесенні екологічних витрат з продуктами, у визначенні доходів (наприклад, від зекономленої енергії при використанні енергоощадного обладнання), у прийнятті рішень з інвестицій в природоохоронні заходи, у використанні нефінансової інформації, пов'язаної з навколишнім середовищем. Екологічний управлінський облік формує основу для досягнення цілей організації. Якщо мета полягає в зниженні відходів виробничої сировини на певний відсоток, то система управлінського обліку надасть інформацію за цільовими показниками, фактичними результатами й порівняє їх.

Екологічний управлінський облік створює зворотний зв'язок і діє як механізм контролю, забезпечуючи підзвітність і відповідальність персоналу. Коли виявляється розбіжність між метою і фактично досягнутим рівнем, управлінський облік дозволяє скласти докладну звітність за відхиленнями, щоб співробітники, відповідальні за ці відхилення, могли зробити відповідні дії.

Сучасний інтегрований підхід до екологічних проблем характеризується як зворотний. Екологічно спрямовані зміни виробничого процесу, як правило, здійснюються шляхом зниження споживання матеріалів та енергії на одиницю продукції і супроводжуються економією на витратах, що, у свою чергу, крім економії дозволяє бути більш конкурентоспроможним на екологічно чутливих ринках.

Дані про екологічні витрати, що є складником собівартості виробленої продукції є цінною управлінською інформацією. Наприклад, можна з'ясувати, що виробництво якогось певного продукту спричиняє більшу кількість токсичних відходів, ніж випуск інших. Наявність такої інформації може привести до проектування альтернативних, більш екологічних продуктів та пов'язаних з ними процесів. При правильному віднесенні екологічних витрат продукт може виявитися нерентабельним. Якщо він нерентабельний, то його вилучають з метою поліпшення екологічної діяльності та підвищення економічної ефективності.

Нині існує низка проблем із відображенням екологічних витрат в системі управлінського обліку (рис. 9.4).

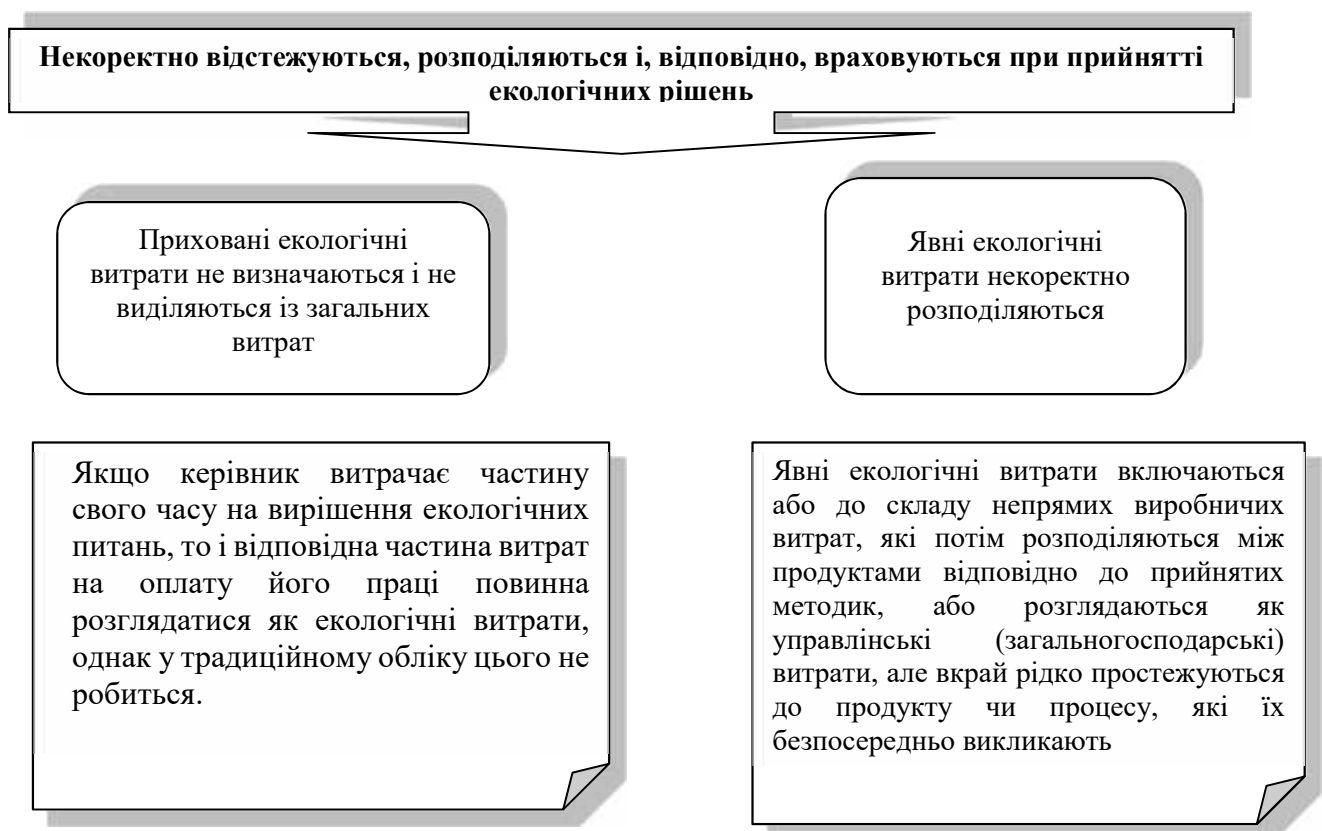


Рис. 9.4. Проблемні аспекти обліку екологічних витрат

Керівництву підприємства необхідно виявляти і розподіляти природоохоронні витрати таким чином, щоб продукція була правильно оціненою і інвестиційні рішення базувалися на реальних витратах і вигодах.

Водночас, основними базами розподілу непрямих виробничих витрат використовують кількісні показники – машино-години і людино-години, або вартісні показники, такі як прямі витрати на оплату праці і вартість основних матеріалів. Хоча такі бази відносно прості і доступні для використання, їх застосування часто призводить до помилкової оцінки екологічних витрат, що включаються в собівартість продукції. Якщо для одних витрат, наприклад, на

електроенергію, машино-години є цілком прийнятною базою розподілу, то для інших – таких як, наприклад, витрати на знищення небезпечних відходів – ні.

Традиційні підходи вдало застосовуються лише при виробництві однорідної продукції. Але, якщо підприємство виготовляє декілька видів продукції, то при традиційному розподілі не враховується, виробництво якого продукту викликає ті чи інші екологічні витрати, що призводить до спотворення собівартості продукції. Так, екологічно менш чисті продукти можуть виявитися більш прибутковими, якщо частина їх екологічних витрат через розподіл непрямих виробничих витрат виявиться включеною в собівартість екологічно чистих продуктів, яка буде вищою і відповідно продаватиметься за більш високою ціною. Оскільки ціни на продукти справляють значний вплив на попит, то низькі ціни на екологічно забруднені продукти порівняно з екологічно чистими продуктами сприяють попиту на них і стимулюють компанії продовжувати їх виробництво.

Без виділення екологічних витрат із загальної суми виробничих витрат не буде сформована справедлива собівартість конкретних продуктів і, отже, встановлена справедлива ціна. Ця проблема може бути вирішена за допомогою функціонального методу обліку витрат (activity based costing).

Витрати, визначені за цим методом, – це загальна сума витрат за видами діяльності (бізнес-процесами, операціями), які понесені при виробництві і продажу продукції. Використовувані при цьому показники у функціональному методі обліку витрат називаються носіями витрат (cost drivers). Вони включають носії ресурсів (resource drivers), які вимірюють спожиті ресурси, і носії видів діяльності (activity drivers), які вимірюють спожиті види діяльності. Число носіїв витрат варіюється залежно від ситуації. Кожен носій витрат вимірює певний складник продукту, причому вимірювання цих характеристик може бути досить дорогим процесом. Ступінь точності і витрати на процес обробки інформації у функціональному методі тісно взаємопов'язані.

Суть функціонального методу обліку витрат полягає в тому, що витрати спочатку відносять на види діяльності, а потім, на основі попиту на ці види діяльності протягом процесу виробництва, перерозподіляють на продукцію.

На практиці часто підприємствами проводиться екологічна діяльність, яка супроводжується різними операціями. Кожна операція призводить до понесення окремої сукупності екологічних витрат та за кожною операцією розраховуються окремі ставки, що використовуються для віднесення екологічних витрат на той чи інший вид продукції, що виготовляється підприємством.

Фрагмент 9.1

Підприємство виробляє два типи скла: тип А та тип Б. За рік виробництво скла сягає 50 000 листів кожного типу. Випуск кожного листа потребує 0,5 машино-годин (саме цей показник застосовується для розподілу екологічних витрат на продукти). Виробництво скла супроводжується кадмієвим забрудненням.

Для технологічних процесів, які пов'язані з виділенням кадмію, необхідно придбати спеціальний державний дозвіл (у ньому зазначено допустимий рівень концентрації кадмію) на три роки за 300 000 грн. Через кожні три роки дозвіл, поновлюється. Таким чином, витрати становитимуть 100 000 грн на рік. У середньому підприємство нараховує і сплачує 50 000 грн екологічного податку на рік.

Отже, щорічні витрати підприємства, пов'язані з виділенням кадмію, становлять:

$$(100\,000 + 50\,000) = 150\,000 \text{ грн.}$$

Екологічні витрати за одну годину роботи обладнання дорівнюють:

$$(150\,000 / 50\,000) = 3 \text{ грн.}$$

Екологічні витрати, віднесені на собівартість виробництва одного листа скла становлять:

$$(3 \text{ грн} * 0,5 \text{ машино-годин}) = 1,5 \text{ грн.}$$

Проте, точне віднесення витрат вкрай необхідне!

Наприклад: випуск скла типу А спричиняє, весь обсяг кадмієвого забруднення, або його більшої частини. Якщо так, екологічні витрати повинні становити 3 грн на одиницю продукції для типу А та 0 грн—для типу Б.

У такому випадку на тип А — віднесено замало витрат, а на тип Б — забагато!

Окрім адекватного виокремлення з загальної сукупності екологічних витрат та їх адекватного розподілу й віднесення на продукти суб'єкта господарювання, важливим аспектом для прийняття екологічних рішень є інформація щодо *екологічних наслідків* від виробництва та реалізації продуктів компанії протягом їх життєвого циклу (рис. 9.5) та *пошук можливостей екологічного удосконалення*.

Отже, концепція життєвого циклу об'єднує інтереси постачальників, виробників, споживачів. І як внутрішні, так і зовнішні зв'язки визнаються важливими при оцінці екологічних наслідків, спричинених різними продуктами.

Фрагмент 9.2

Виділення кадмію - це екологічна діяльність (у цьому випадку через зовні виявлену екологічну невідповідність). Витрати, спричинені цією діяльністю, — це екологічний податок та вартість ліцензії — 150 000 грн.

Підраховано, що кількість виділення кадмію в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення при виробництві скла - 20 000 тонн.

Ставка діяльності становить: $(150000 \text{ грн} / 20000 \text{ тонн}) = 7,5 \text{ грн/т.}$

Якщо при виробництві скла типу А виділяється 20000 тонн кадмію, а скла типу Б -- 0 тонн, то розподіл екологічних витрат за АВС методом буде виглядати:

екологічні витрати на одиницю продукції скла типу А:

$20000/50000 = 0,4$, а відтак - $0,4 * 7,5 = 3 \text{ грн.}$

*екологічні витрати на одиницю продукції скла типу Б: $0 * 7,5 = 0 \text{ грн.}$*

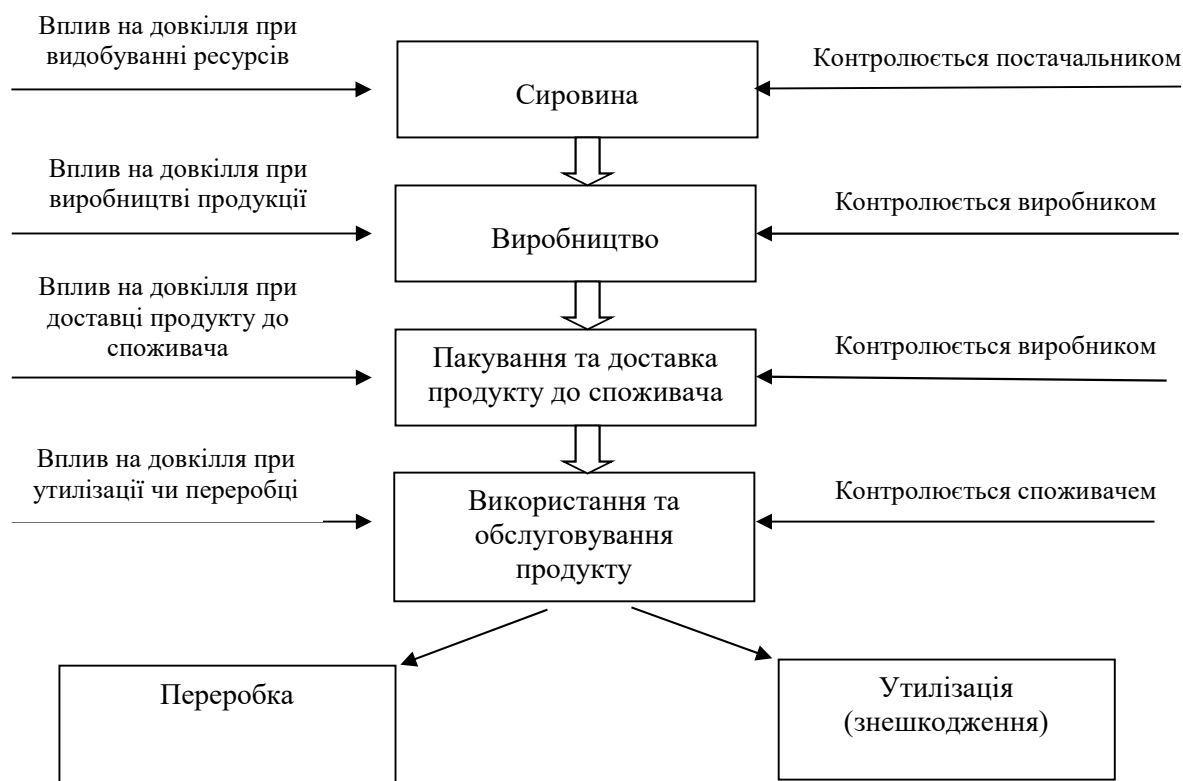


Рис. 9.5. Життєвий цикл продукту з огляду на його вплив на забруднення довкілля (за класифікацією Агенції захисту довкілля (Environmental Protection Agency))

Фрагмент 9.3

Підприємство є виробником двох типів добрив: Нутріфлекс та Террафлекс. Провівши дослідження екологічної діяльності підприємства, були зібрані такі дані:

Показник	Нутріфлекс	Террафлекс
Обсяг виробництва (кг)	1 000 000	2 000 000
Проектування процесів (год)	1 500	4 500
Очищення твердих відходів (кг)	30 000	10 000
Екологічні перевірки (год)	10 000	5 000
Очищення озера (год)	8 000	2 000

При цьому підприємство несе такі екологічні витрати, грн:

- проектування процесів 150 000;
- очищення відходів 600 000;
- екологічні перевірки 120 000;
- очищення озера 200 000.

Розв'язок

1. Обчислення ставок для розподілу екологічних витрат:

- для витрат, понесених при проектуванні процесів:

$$150\,000/6\,000 = 25 \text{ грн на годину роботи інженера};$$

- для витрат, понесених при очищенні відходів:

$$600\,000/40\,000 = 15 \text{ грн на кілограм відходів};$$

- для витрат, пов'язаних із проведенням екологічних перевірок:

$$120\,000/15\,000 = 8 \text{ грн на годину роботи контролера};$$

- для витрат, пов'язаних з очищенням озера:

$$200\,000/10\,000 = 20 \text{ грн на годину очисних робіт}.$$

2. Доцільно розподілили екологічні витрат, пов'язані з виконання кожної з операцій в межах екологічної діяльності підприємства між продуктами, що виготовляються:

Показник	Нутріфлекс	Террафлекс
Екологічні витрати:		
Витрати на проектування процесів	$1\,500 \cdot 25 = 37\,500$	$4\,500 \cdot 25 = 112\,500$
Витрати на очищення твердих відходів	$30\,000 \cdot 15 = 450\,000$	$10\,000 \cdot 15 = 150\,000$
Витрати на екологічні перевірки	$10\,000 \cdot 8 = 80\,000$	$5\,000 \cdot 8 = 40\,000$
Витрати на очищення озера	$8\,000 \cdot 20 = 160\,000$	$2\,000 \cdot 20 = 40\,000$
Загалом екологічних витрат	727 500	342 500
Екологічні витрати на 1-цю продукції	$727\,500/1\,000\,000 = 0,73$	$342\,500/2\,000\,000 = 0,17$

3. Проведений аналіз показав, що найбільшу шкоду довкіллю приносить виробництво добрива Нутріфлекс.

Для того, щоб прийняти адекватне екологічне рішення, необхідно провести:

- **аналіз ресурсів** (Inventory analysis), який визначає типи і кількість необхідних матеріальних і енергетичних ресурсів, спричинене ними забруднення довкілля твердими, рідкими і газоподібними відходами (охоплює життєвий цикл продукції) (фрагмент 9.4);

Фрагмент 9.4

Щодо кожної стадії життєвого циклу продукції формується інформація, яка дає відповідь на запитання:

1. Яка сировина потрібна для виробництва продукції?
2. Які енергетичні ресурси необхідні для виробництва продукту?
3. Якими викидами супроводжується виробництво продукту?
4. Які є можливості для переробки?
5. Які ресурси необхідні для кінцевої утилізації?

Підприємство здійснює виробництво одноразових стаканчиків для гарячих напоїв, що використовуються в ресторанах швидкої їжі. Виробник може виготовити цей стаканчик з паперу або з поліестернової піни. Проведений **аналіз ресурсів** показав:

Показник	Паперовий стакан	Стакан із поліпіни
1. Сировина для виробництва (грамів):		
Дерево та кора	33	0
Нафта	4,1	3,2
Вихідна вага (грамів)	10	11,5
2. Комунальні послуги (розраховані на грам матеріалу):		
Пара (кілограм)	9000	5000
Електроенергія (кіловат)	3,5	0,4
Охолоджена вода (кубометрів)	50	154
3. Забруднення водних ресурсів (розраховані на грам матеріалу):		
Об'єм скидів (кубометрів)	50	0,2
Осад (кілограмів)	35	0
Орґанохлориди (кілограмів)	5	0
Солі металів (кілограмів)	20	20
4. Викиди в атмосферне повітря (виділення газів (розраховані на грам матеріалу)):		
Хлор (кілограмів)	0,5	0
Сульфід (кілограмів)	2	0
Тверді фракції (кілограмів)	5	0,1
Пентал (кілограмів)	0	50
5. Можливість переробки:		
Первинний користувач	можлива	легка
Після використання	низька	висока
6. Кінцева утилізація:		
Закопування сміття (грамів)	10	11,5
Можливість розпаду	Так	Ні
Тепловіддача (мегаджоуль на кілограм)	20	40

- **аналіз впливів** (Impact analysis), який оцінює вплив на довкілля за даними, отриманими під час аналізу ресурсів (фрагмент 9.5);

Фрагмент 9.5

Аналіз нефінансових показників та якісних факторів

1. Паперовий стаканчик виготовлено із сировини, яка може бути відновлена (деревина та тріски), тоді як стаканчик із поліпіни виготовлено з нафти, а вона не може бути відновлена. Проте більш ретельне дослідження виявляє, що при виробництві паперового стаканчика використовується більше нафти, ніж при виробництві стаканчика з поліпіни (на 1,1 гр.), адже переробка трісок у паперові стаканчики вимагає великої кількості енергії.

2. Забруднювальні речовини, що виділяються на кожному етапі життєвого циклу продукції:

- у процесі виготовлення стаканчика із поліпіни виділяється єдиний газ пентан;
- виробництво паперового стаканчика потребує значного використання неорганічних хімікатів та великої кількості води.

3. Стаканчик з поліпіни простіше переробляти.

4. Утилізація шляхом закопування сміття (відходів) у землю може застосовуватись лише для паперового стаканчика, тому що він гниє. Але нещодавно проведені дослідження виявили, що матеріал, який підлягає розпаду в анаеробних умовах, може не руйнуватись протягом відносно тривалого часу.

Отже, при розгляді різних екологічних впливів на навколишнє середовище цих продуктів логічним буде висновок на користь стаканчика з поліпіни.

Аналіз витрат

Показник	Паперовий стакан	Стакан із поліпіни
Використання матеріалів	0,010	0,004
Комунальні послуги	0,012	0,003
Екологічний податок	0,008	0,005
Загальні витрати	0,03	0,012
Вигоди від переробки (соціальні)	0,001	0,004
Екологічні витрати на одиницю	0,029	0,008

Таким чином, розгляд екологічних витрат на різних стадіях життєвого циклу двох видів продукції, показав, що стакан із поліпіни потребує менших витрат на своє виробництво та використання.

- **аналіз удосконалень** (Improvement analysis), який проводиться з метою зменшити негативні впливи на довкілля, що був виявлений на перших двох етапах.



Отже, застосування елементів управлінського обліку для прийняття екологічних рішень дозволить значно покращити екологічну результативність діяльності суб'єкта господарювання. Екологізація облікової інформації дозволяє вирішити ряд актуальних проблем, серед яких: визначати екологічну ефективність діяльності підприємства; комплексно з інформаційної точки зору моделювати природоохоронну діяльність економічного суб'єкта; надавати інформацію про економічну та екологічну діяльність підприємства; генерувати екологічну інформацію фінансового і нефінансового характеру.

9.4. Шляхи побудови екологічної звітності

Екологічний звіт повинен бути об'єднаний або пов'язаний з річним звітом та інформацією про фінансовий стан суб'єкта господарювання. У ньому мають бути сформульовані еколого-економічні цілі для забезпечення стабільного розвитку підприємства та відображена фактична їх реалізація.

Екологічний звіт повинен відображати:

- ❖ вид екологічних проблем, що відносяться до діяльності даного підприємства і галузі, в яку воно входить;
- ❖ офіційну політику і програми, прийняті підприємством щодо природоохоронних заходів;
- ❖ поліпшення, що відбулися з часу прийняття екологічної політики;
- ❖ цільові показники викидів та скидів у навколишнє середовище, встановлені підприємством, і те, як діяльність підприємства співвідноситься з цими показниками;
- ❖ інвестиції в природоохоронну діяльність,
- ❖ витрати на охорону навколишнього середовища і ступеня їх впливу на фінансові результати діяльності;
- ❖ витрати на наукові дослідження і розробки в галузі охорони навколишнього середовища та раціонального природокористування;
- ❖ витрати, пов'язані з управління природоохоронною діяльністю та її плануванням;
- ❖ витрати, пов'язаних з ліквідацією наслідків шкоди.

При цьому при складанні екологічної звітності необхідно керуватися певними принципами (рис. 8.6).

Важливо сформулювати **звіт про екологічні витрати**. У звіті доцільно показувати вплив екологічних витрат на рентабельність фірм та відповідний розмір кожної категорії екологічних витрат. Звіт демонструє важливість екологічних витрат, подаючи їх у відсотках від загальних операційних витрат. Він дозволяє привернути увагу менеджерів саме до суттєвих витрат. Звіт про витрати також надає інформацію стосовно розподілу екологічних витрат за категоріями (**фрагмент 9.6**).

Можна модифікувати звіт про екологічні витрати додавши в нього інформацію про екологічні вигоди. Таким чином отримавши **Звіт про фінансові результати екологічної діяльності (фрагмент 9.7)**. Менеджери можуть використовувати цей звіт, щоб оцінити досягнення та потенціал для подальшого розвитку.

Загалом у екологічну звітність необхідно включати тільки основні показники природоохоронної діяльності компанії, уникаючи зайвої деталізації. Інформація здебільшого повинна надаватися у формі таблиць або графіків. У звітності повинна бути представлена як позитивна інформація про природоохоронну діяльність компанії, так і негативна – про забруднення навколишнього природного середовища.

Достовірність інформації може бути підтверджена незалежною зовнішньою перевіркою (екологічним аудитом).

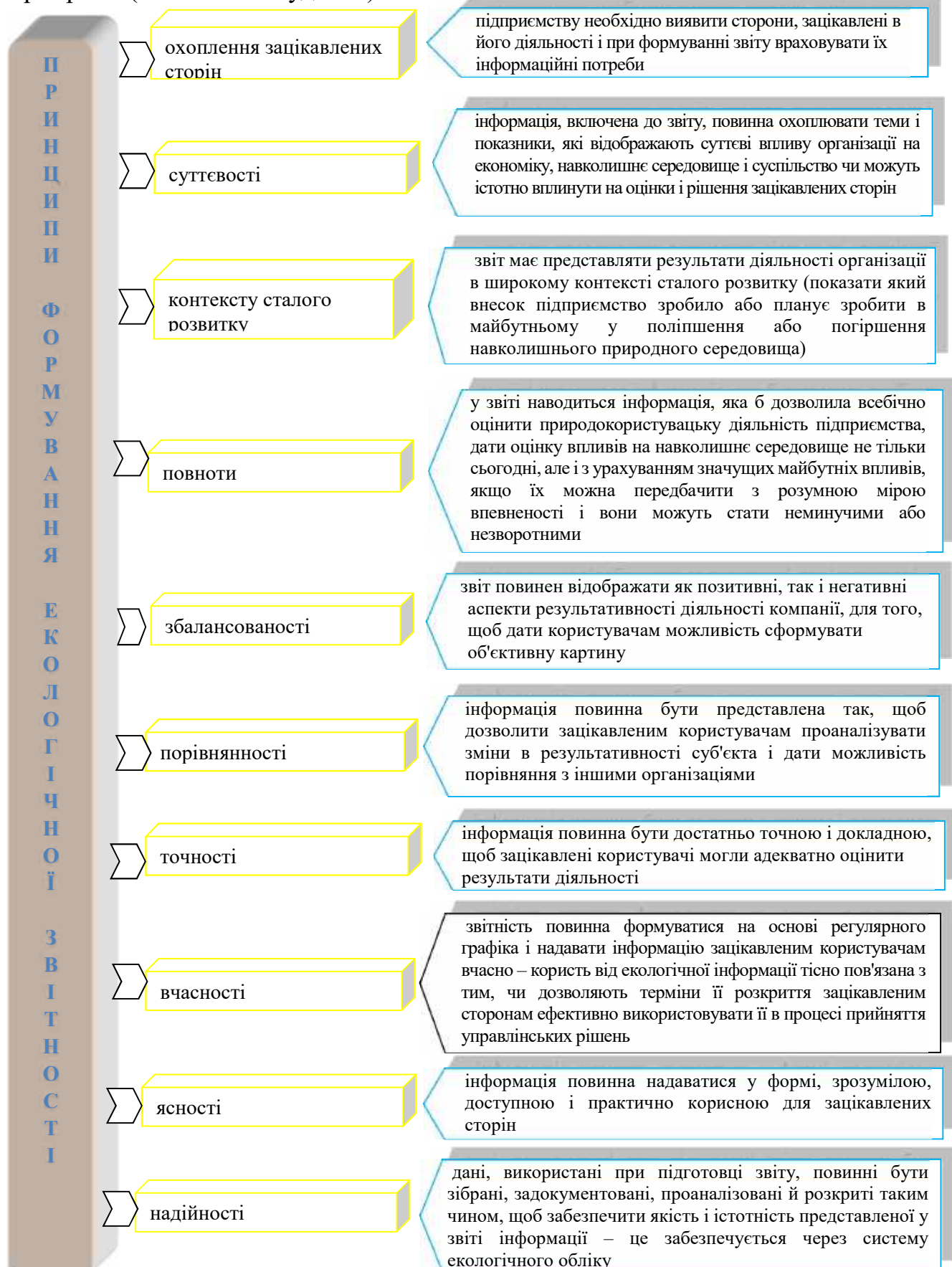


Рис. 9.6. Принципи формування екологічної звітності

Фрагмент 9.6
**Річний звіт про екологічні витрати
за 2022 р.**

Показник	Екологічні витрати (грн)	Питома вага у складі операційних витрат (%)
Превентивні витрати, у тому числі:	280 000	1,4
навчання персоналу	100 000	
проектування продуктів	180 000	
Витрати на виявлення екологічної невідповідності, у тому числі:	320 000	1,6
перевірка процесів	240 000	
розробка показників	80 000	
Витрати через внутрішньо виявлену екологічну невідповідність, у тому числі:	600 000	3
експлуатація очисного обладнання	400 000	
ремонт очисного обладнання	200 000	
Витрати через зовні виявлену екологічну невідповідність, у тому числі:	1 800 000	9
очистка озер	900 000	
рекультивация ґрунтів	500 000	
позови на відшкодування пошкодженої приватної власності	400 000	
Разом	3 000 000	15

Фрагмент 9.7
**Звіт про фінансові результати
екологічної діяльності
за 2022 р.**

Показник	За звітний рік	За попередній рік
Екологічні вигоди:		
скорочення обсягів скидів забруднювальних речовин (зниження екологічного податку)	300 000	100 000
скорочення витрат шляхом знешкодження небезпечних речовин	400 000	0
прибуток від вторинної переробки	200 000	500 000
заощадження від енергозбереження	100 000	80 000
скорочення витрат на упаковку	150 000	0
Загалом екологічні вигоди	1 150 000	680 000
Екологічні витрати:		
превентивні витрати	280 000	0
витрати на виявлення екологічної невідповідності	320 000	200 000
витрати через внутрішньо виявлену екологічну невідповідність	600 000	800 000
витрати через зовні виявлену екологічну невідповідність	1 800 000	2 000 000
Загалом екологічних витрат	3 000 000	3 000 000



Питання для самоконтролю

1. Що таке екологічний менеджмент та для чого він здійснюється на підприємстві?
2. Що таке екологізація економіки та яка її мета?
3. На якому твердженні базується концепція екологічної ефективності?
4. Що таке екологічна політика та які її принципи?
5. Що собою являють екологічні витрати та як їх доцільно класифікувати?
6. У чому полягає суть бухгалтерського обліку екологічної діяльності?
7. Які шляхи побудови екологічної звітності?



Тестові завдання

1. Екологічний менеджмент – це:

- а) система екологічно орієнтованого управління сучасним виробництвом;
- б) зведення до мінімуму ймовірності виникнення екологічних криз і екологічних катастроф;
- в) витрати, спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю;
- г) збір, аналіз та використання фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії і забезпечення стійкості бізнесу.

2. Сукупність управлінських, технологічних, фінансово-економічних заходів, спрямованих на зниження екологічного навантаження на навколишнє природне середовище, – це:

- а) екологічний менеджмент;
- б) екологізація економіки;
- в) система інформаційного забезпечення;
- г) екологічна катастрофа.

3. Метою екологічного менеджменту є:

- а) досягнення бажаного, можливого і необхідного стану навколишнього середовища як об'єкта управління; зведення до мінімуму ймовірності виникнення екологічних криз і екологічних катастроф;
- б) оборотне порушення екосистем певної території;
- в) збір, аналіз та використання фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії і забезпечення стійкості бізнесу;
- г) всі відповіді правильні.

4. Екологічні витрати – це:

- а) витрати на екологічну якість;
- б) система екологічно орієнтованого управління сучасним виробництвом;

в) сукупність управлінських, технологічних, фінансово-економічних заходів, спрямованих на зниження екологічного навантаження на навколишнє природне середовище;

г) зведення до мінімуму ймовірності виникнення екологічних криз і екологічних катастроф.

5. *Превентивні, або профілактичні, екологічні витрати – це:*

а) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище;

б) витрати, спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю;

в) витрати діяльності на з'ясування того, чи відповідають продукти, процеси та інша діяльність фірми прийнятим екологічним стандартам;

г) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище.

6. *Витрати, спричинені внутрішньо виявленою екологічною невідповідністю, – це:*

а) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище;

б) витрати, спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю;

в) витрати діяльності на з'ясування того, чи відповідають продукти, процеси та інша діяльність фірми прийнятим екологічним стандартам;

г) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище.

7. *Витрати на виявлення екологічної невідповідності – це:*

а) витрати, спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю;

б) витрати діяльності на з'ясування того, чи відповідають продукти, процеси та інша діяльність фірми прийнятим екологічним стандартам;

в) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище;

г) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище.

8. *Витрати, спричинені зовні виявленою екологічною невідповідністю, – це:*

а) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище;

б) витрати, спрямовані на діяльність із запобігання викидам забруднювальних речовин або відходів, що можуть завдати шкоди довкіллю;

в) витрати діяльності на з'ясування того, чи відповідають продукти, процеси та інша діяльність фірми прийнятим екологічним стандартам;

г) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище.

9. Екологічний управлінський облік – це:

- а) збір, аналіз та використання фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії і забезпечення стійкості бізнесу;
- б) система екологічноорієнтованого управління сучасним виробництвом;
- в) сукупність управлінських, технологічних, фінансово-економічних заходів, спрямованих на зниження екологічного навантаження на навколишнє природне середовище;
- г) всі відповіді правильні.

10. Бухгалтерський облік екологічної діяльності – це:

- а) збір, аналіз та використання фінансової та нефінансової інформації з метою оптимізації екологічної та економічної діяльності компанії і забезпечення стійкості бізнесу;
- б) підсистема бухгалтерського обліку, яка формує та передає користувачам інформацію про господарські операції, пов'язані з використанням природного середовища та впливом господарської діяльності на його на стан;
- в) сукупність управлінських, технологічних, фінансово-економічних заходів, спрямованих на зниження екологічного навантаження на навколишнє природне середовище;
- г) правильної відповіді немає.

11. Поняття “система екологічного менеджменту” вперше було чітко визначено і роз’яснено в:

- а) Стандарті Великобританії BSI 7750 в 1992 році;
- б) Стандарті Німеччини HSI 7750 в 1995 році;
- в) Стандарті Англії ASI 7850 в 1991 році;
- г) немає чіткого визначення цього терміна в нормативних документах.

12. Основні принципи екологічного менеджменту:

- а) принцип опори на екологічну свідомість та економічне мотивування, принцип люб’язності та вчасності рішення проблем екологічного розвитку;
- б) принцип інтеграції управління екологічними процесами в загальну систему управління підприємством, принцип послідовності (безперервності, поетапності) вирішення екологічних проблем екологічного розвитку;
- в) принцип відповідальності за екологічні наслідки всіх управлінських рішень;
- г) всі відповіді правильні.

13. Концепція екологічної ефективності базується на твердженні, що:

- а) підприємства можуть виробляти більше корисних товарів та послуг при одночасному зменшенні негативного впливу на довкілля, споживання ресурсів та витрат;
- б) екологічна ефективність є додатковим та сприятливим принципом досягнення стійкого розвитку;
- в) екологічно відповідальні компанії можуть скористатися зовнішніми перевагами, такими як менша вартість капіталу або нижчий рівень страхових платежів;
- г) всі відповіді правильні.

14. Які є переваги економічної ефективності?

- а) збільшення витрат та створення конкурентної переваги, гірша продуктивність;
- б) інновації та нові можливості, попит споживачів на екологічно чисті продукти;
- в) більша вартість капіталу та вищий рівень страхових платежів;
- г) всі відповіді правильні.

15. Яка є на сьогодні одна з головних можливостей для екобізнесу?

- а) формування ринку екологічно чистої продукції, який фактично охоплює всі сфери виробництва товарів і послуг;
- б) зміна кола виробничих можливостей суспільства і використання нових ресурсів;
- в) прагнення до екологічного лідерства;
- г) всі відповіді правильні.

16. Понесені витрати – це:

- а) витрати, які прямо або опосередковано сплачує сама компанія;
- б) витрати, спричиненні діяльністю фірми, але понесені та сплачені сторонами за межами фірми;
- в) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище;
- г) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище.

17. Непонесені витрати – це:

- а) витрати діяльності, що виконується після того, як забруднювальні речовини і відходи потрапили у навколишнє середовище;
- б) витрати, спричиненні діяльністю фірми, але понесені та сплачені сторонами за межами фірми;
- в) витрати, які прямо або опосередковано сплачує сама компанія;
- г) витрати діяльності, яка здійснюється тому, що забруднення та відходи виробляються фірмою, хоча і не попадають у навколишнє середовище.

18. Які принципи належать до формування екологічної звітності?

- а) охоплення зацікавлених сторін, суттєвості, контексту сталого розвитку, надійності;
- б) повноти, збалансованості, порівнянності, точності, своєчасності, зрозумілості;
- в) охоплення зацікавлених сторін, контексту сталого розвитку, надійності, збалансованості, порівнянності, точності;
- г) правильні відповіді а і б.

19. Екологічні витрати, понесені під час превентивної діяльності, пов'язані з:

- а) оцінкою і вибором постачальників, проектуванням процесів, проведенням екологічних рішень, аудитом екологічних ризиків, вторинною переробкою продуктів, розробкою системи екологічного управління;
- б) аудитом природоохоронної діяльності, перевіркою продуктів і процесів, вимірюванням рівнів забруднення, проведенням тестів на чистоту продукції;

в) знешкодженням та видаленням токсичних відходів, ліцензуванням обладнання, утилізацією відходів, технічним обслуговуванням очисного обладнання;

г) очищенням забруднених озер, очищенням від нафтових плям, очищенням забрудненого ґрунту, рекультивацією земель, неефективним використанням ресурсів і енергії.

20. Екологічні витрати, понесені під час діяльності з виявлення екологічної невідповідності, пов'язані з:

а) очищенням забруднених озер, очищенням від нафтових плям, очищенням забрудненого ґрунту, рекультивацією земель, неефективним використанням ресурсів і енергії;

б) знешкодженням та видаленням токсичних відходів, ліцензуванням обладнання, утилізацією відходів, технічним обслуговуванням очисного обладнання;

в) оцінкою і вибором постачальників, проектуванням процесів, проведенням екологічних рішень, аудитом екологічних ризиків, вторинною переробкою продуктів, розробкою системи екологічного управління;

г) аудитом природоохоронної діяльності, перевіркою продуктів і процесів, вимірюванням рівнів забруднення, проведенням тестів на чистоту продукції.

21. Екологічні витрати, понесені під час діяльності, спричиненої внутрішньо виявленою екологічною невідповідністю, пов'язані з:

а) очищенням забруднених озер, очищенням від нафтових плям, очищенням забрудненого ґрунту, рекультивацією земель, неефективним використанням ресурсів і енергії;

д) знешкодженням та видаленням токсичних відходів, ліцензуванням обладнання, утилізацією відходів, технічним обслуговуванням очисного обладнання;

б) аудитом природоохоронної діяльності, перевіркою продуктів і процесів, вимірюванням рівнів забруднення, проведенням тестів на чистоту продукції;

в) оцінкою і вибором постачальників, проектуванням процесів, проведенням екологічних рішень, аудитом екологічних ризиків, вторинною переробкою продуктів, розробкою системи екологічного управління.

22. Екологічні витрати, понесені під час діяльності, спричиненої зовні виявленою екологічною невідповідністю, пов'язані з:

а) аудитом природоохоронної діяльності, перевіркою продуктів і процесів, вимірюванням рівнів забруднення, проведенням тестів на чистоту продукції;

б) оцінкою і вибором постачальників, проектуванням процесів, проведенням екологічних рішень, аудитом екологічних ризиків, вторинною переробкою продуктів, розробкою системи екологічного управління;

в) очищенням забруднених озер, очищенням від нафтових плям, очищенням забрудненого ґрунту, рекультивацією земель, неефективним використанням ресурсів і енергії;

г) знешкодженням та видаленням токсичних відходів, ліцензуванням обладнання, утилізацією відходів, технічним обслуговуванням очисного обладнання.

ТЕМА 10

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Мета – формування системи теоретичних знань щодо ризик-орієнтованого менеджменту, ризиків та практичних навичок щодо формування системи інформаційного забезпечення для прийняття рішень в управлінні ризиками.

План

- 10.1. Ідентифікація ризиків діяльності як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
- 10.2. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємства.
- 10.3. Облік і звітність в управлінні ризиками підприємства.
- 10.4. Обліково-інформаційне забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством.
- 10.5. Методичний інструментарій оцінки ризиків діяльності підприємства.



Список рекомендованих джерел

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. “Облік і оподаткування”: Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: [монографія] / Л. В. Гнилицька. – К.: КНЕУ, 2012. – 305 с.
4. Kutsyk, P., Redchenko, K., & Voronko, R. (2020). MANAGEMENT CONTROL AND MODERN DECENTRALIZED TECHNOLOGIES. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(4), 98-102. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-98-102>
5. Куцик П.О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / П. О. Куцик, Т. Г. Васильців, В. М. Сороківський та ін. Львів: Растр-7, 2016. 318 с.
6. Методичні рекомендації зі складання звіту про управління: наказ Міністерства фінансів України від 07.12.2018 № 982. – Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

10.1. Ідентифікація ризиків діяльності як елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Діяльність підприємства в умовах формування та розвитку ринкових відносин здійснюється під впливом факторів невизначеності та зумовленого нею ризику, що

призводить до виникнення відхилень фактичних результатів від запланованих. Ризик існує об'єктивно, а його неврахування може призвести до негативних наслідків, які полягають у зниженні доходів, зростанні витрат і, відповідно, у зниженні рентабельності. Особливої актуальності набуває врахування ризику в управлінні господарською діяльністю в умовах динамічного розвитку економічних відносин, коли за жорстких умов конкуренції невизначеність є тим фактором, який вимагає впровадження нових методів управління та їх належного забезпечення.

Ефективність управління будь-яким підприємством багато в чому залежить від здатності управляти ризиками, притаманними його діяльності. При цьому, з позицій економічної безпеки під ризиками розуміють подію чи групу взаємопов'язаних подій, що є наслідком невизначеності у внутрішньому та зовнішньому середовищі чи результатом прийняття рішень, які не забезпечують досягнення поставленої мети і супроводжуються отриманням незапланованих втрат і збитків.

При здійсненні фінансово-господарської діяльності підприємствам багато рішень доводиться приймати в умовах невизначеності, коли варто вибирати одне рішення з декількох можливих варіантів, кінцевий результат реалізації яких складно передбачити.

Під поняттям «невизначеність» розуміють наявність неповної інформації щодо умов прийняття рішень, а не її відсутність взагалі. Чинники невизначеності різноманітні: випадковий характер науково-технічного прогресу; випадкові помилки при прогнозуванні; динамічні зміни внутрішніх і зовнішніх умов розвитку економіки; неминучі похибки в аналізі складної системи «природа-суспільство-людина»; ймовірний характер важливих економічних параметрів тощо.

У ринковій економіці виділяють три основні групи причин невизначеності:

- незнання, тобто недостатність знань про зовнішнє підприємницьке середовище;
- випадковість, тобто майбутні події, які дуже складно передбачати, оскільки в деяких випадках або інші події навіть в однакових умовах проявляються неоднаково;
- протидія, тобто ті або інші події, які утрудняють ефективну діяльність підприємств, наприклад страйки, конфлікти між постачальниками і покупцями, трудові конфлікти в колективі.

Коли має місце невизначеність, тоді виникає ризик. За своєю сутністю ризик підприємницької діяльності – це усвідомлена можливість небезпеки виникнення непередбачених втрат очікуваного прибутку, майна, грошей через випадкові зміни умов економічної діяльності, несприятливі обставини, події.

Походження терміна “ризик” має свої витоки із грецьких слів *ridsikon*, *ridsa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій мові *risque* – погроза, ризикувати (об'їжджати стрімчак, скелю).

Поняття ризик доцільно тлумачити в таких аспектах (рис. 10.1):

– ризик як небезпека чи загроза (в рамках цієї концепції розглядаються негативні події, що призводять до шкоди для людини і підприємства, а під ризиком розуміється можливість настання подій з негативними наслідками, тобто можливість реалізації передбачуваної небезпеки) та ризик-менеджмент означає техніку зменшення ймовірності настання негативних подій і (або) наслідків від них за допомогою заходів, які вимагають розумних витрат;

– ризик як можливість – має у своїй основі концепцію існування взаємозв'язку між ризиком і прибутковістю (чим вище ризик, тим вище потенційний дохід). Такій концепції ризику є більш близьким поняття шансу, а ризик-менеджмент означає використання техніки максимізації доходу при одночасному обмеженні або мінімізації втрат;

– ризик як невизначеність – апелює до такого теоретичного поняття як імовірнісний розподіл можливих результатів (позитивних і негативних). У рамках зазначеної концепції ризик – міра невідповідності між різними результатами рішень, які оцінюються через їх корисність, шкідливість, а також ефективність за критеріями відповідності обраним орієнтирам.

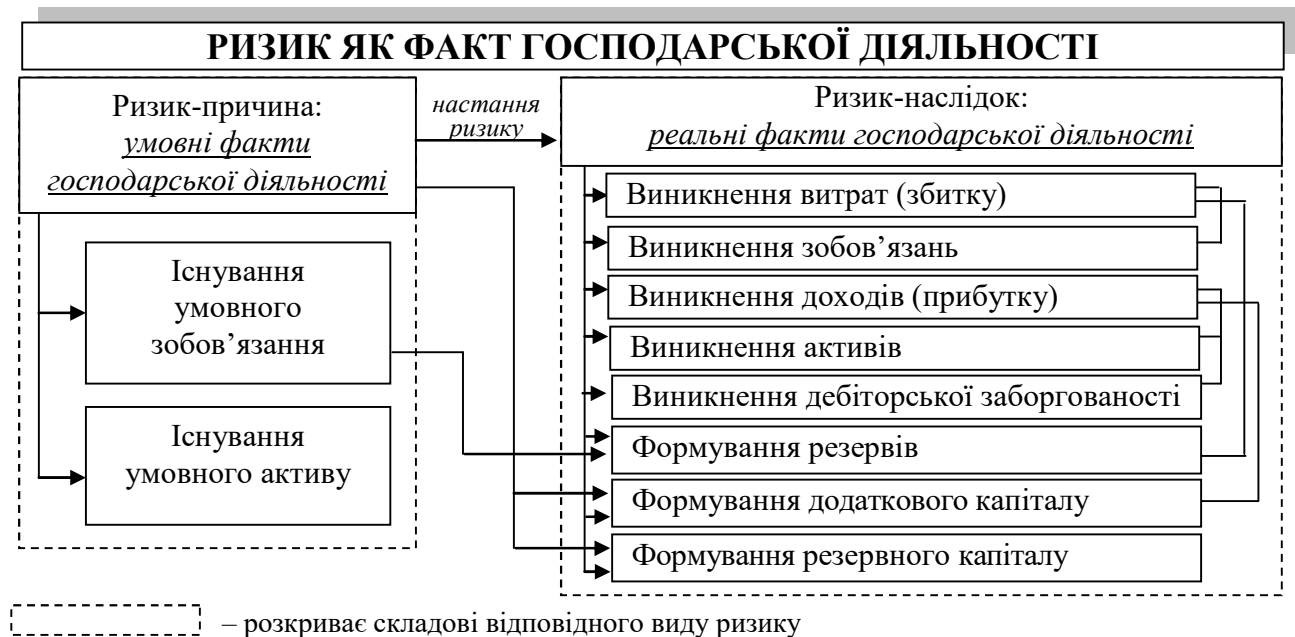


Рис. 10.1. Складові ризику як факту господарської діяльності

Юридичний підхід у визначенні поняття «ризик» передбачає насамперед затвердження цієї дефініції міжнародними або національними нормативно-правовими актами. Згідно зі Стандартами управління ризиками Міжнародної організації зі стандартизації Австралії та Нової Зеландії (AS/NZS 4360/1995, AS/NZS 4360/2004, ISO 31000/2009, ISO/IEC 51:1999, ISO/IEC 73:2002, ISO/IEC

73:2009), ризик – це поєднання можливості виникнення збитків і тяжкості цієї шкоди (ISO/IEC 51:1999); поєднання ймовірності події та її наслідків (ISO/IEC 73:2002); ймовірність впливу випадкової події на цілі (AS/NZS 4360:2004); вплив невизначеності на цілі (ISO/IEC 73:2009). Відповідно до Податкового кодексу України (ст. 14), ризик – це ймовірність недекларування (неповного декларування) платником податків податкових зобов'язань, невиконання платником податків інших законодавчих актів, що контролюють органи державної податкової служби.

Постійний розвиток відносин у сфері господарювання, зміна факторів впливу на діяльність підприємств призводили до трансформації сутності ризиків та формування теорії ризиків. Історія виділяє п'ять основних етапів еволюції теорії ризику: I-й етап (з моменту виникнення товарно-грошових відносин до кін. VI ст.) – зародження поняття; II-й етап (кін. VI-сер. XVIII ст.) – становлення категорії “ризик”; III-й етап (сер. XVIII ст.-сер. XX ст.) – поширення досліджень ризику як економічної категорії; IV-й етап (сер. XX ст.-кін. XX ст.) – ігнорування ризику в країнах з командно-адміністративним устроєм; V-й етап (з кін. XX ст. до наших часів) – розвиток науки ризикології та поширення досліджень теорії ризиків на різні галузі науки.

Підприємницький ризик пов'язаний з формуванням прибутку підприємства і переважно характеризується можливими економічними наслідками в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. До основних груп підприємницьких ризиків слід віднести (рис. 10.2):

1) зовнішні економічні ризики – ризики, які мають тісний зв'язок з економічною ситуацією (інфляційні явища, загальне падіння виробництва, коливання курсів національних валют, світові кризи, зниження купівельної здатності населення);

2) внутрішні виробничі ризики – це ризики, які пов'язані із виробничим процесом чи процесом надання послуг (коливання обсягів випуску, зміни головних факторів в технології виробництва, асортименту продукції тощо);

3) фінансові ризики – ризики пов'язані зі зміною структури активів, капіталу та зобов'язань підприємства, що веде до зниження показників його ліквідності та фінансової стійкості;

4) комерційні ризики, що пов'язані зі збутом продукції чи послуг (падіння попиту на продукцію, зниження конкурентоспроможності продукції чи послуг, зміни в кон'юктурі ринку).

Внутрішні загрози ефективності діяльності підприємства пов'язані із якістю системи менеджменту, своєчасністю та достовірністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень.



Рис. 10.2 Класифікація ризиків діяльності

До портфелю внутрішніх економічних ризиків підприємства необхідно віднести: майновий ризик; кадровий ризик; ризик корпоративного управління; інформаційний ризик; інноваційний ризик; комерційний ризик; фінансовий ризик; ризик відповідальності (табл. 10.1).

Захистити фінансово-економічні інтереси підприємства та забезпечити стійкий розвиток бізнесу можна за умови своєчасної ідентифікації можливих внутрішніх та зовнішніх ризиків та прийняття термінових заходів щодо їх ліквідації або зниження тиску.

Ідентифікація (лат. *identifico*) – це процес ототожнення, прирівнювання, уподібнення, розпізнавання та кількісна та якісна оцінка небезпеки за можливими передбачуваними наслідками. У табл. 10.2 систематизовано основні методичні прийоми отримання інформації про можливі ризики підприємства.

Склад портфелю економічних ризиків підприємства

Класифікаційна група	Класифікаційні ознаки ризиків	Характеристика
1.Майновий ризик	Розкрадання майна	Пов'язаний із зловживаннями у матеріальній сфері
Втрата корисності об'єктів майна		Пов'язаний із низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей
Неефективне використання майна		Пов'язаний із низьким рівнем використання виробничих потужностей
2.Кадровий ризик	Плинність кадрів Низький рівень професійної компетенції Наявність професійних захворювань	Виникають втрати, пов'язані із плинністю кадрів; витоку конфіденційної інформації; помилками із-за низької кваліфікації співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо
3.Ризик корпоративного управління	Втрата інвестиційної привабливості	Пов'язаний із втратою потенційного чи фактичного інвестора
Неефективний менеджмент		Пов'язаний із загрозою прийняття хибних управлінських рішень
4.Інформаційний ризик	Витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці	Пов'язаний із частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів
Використання недостовірної інформації		Пов'язаний із порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій
Несвоечасності отримання інформації		Пов'язаний із порушеннями системи документообігу
5.Інноваційний ризик	Неефективність інноваційної діяльності	Пов'язаний з похибками з вибором інвестиційного продукту, помилками у визначенні економічного ефекту та іншими комерційними помилками
Відсутність інвестора		Пов'язаний із відсутністю або нестачею фінансових ресурсів
6.Комерційний ризик	Завищення витрат	Пов'язані із завищенням витрат у технічній, виробничій та у сфері, обслуговуючій виробництво
Втрата доходів		Пов'язаний із несвоечасним надходженням виручки від реалізації, наявністю простоїв виробництва, прийняттям хибних управлінських рішень або використанням незаконних та сфальсифікованих операцій, та приховуванням доходів
Втрати конкурентоздатності продукції		Пов'язаний із низьким технологічним рівнем виробництва
Наявність недобросовісної конкуренції		Пов'язаний із додатковими зовнішніми перепонами конкурентів
Кредитний ризик		Пов'язаний із неефективністю використання кредитних коштів
7.Фінансовий ризик	Несвоечасність розрахунків	Пов'язаний із недобросовісністю контрагентів та низькою договірною культурою
Падіння платоспроможності		Пов'язаний із погіршенням фінансових показників

Класифікаційна група	Класифікаційні ознаки ризиків	Характеристика
Відволікання оборотних коштів із сфери обігу		Пов'язаний із низьким рівнем або відсутністю планування фінансових потоків та податкової оптимізації, поганою організацією процесів постачання та збуту, наявністю непередбачуваних витрат (штрафів, пені)
Загрози сфери оподаткування		Пов'язаний із використанням ризикованих схем оподаткування
Ймовірність банкрутства		Пов'язаний із погіршенням фінансового стану підприємства
8.Ризик відповідальності	Ймовірність корпоративної відповідальності	Пов'язаний із невиконанням завдань корпоративної політики
Ймовірність фінансової відповідальності		Пов'язаний із фінансовою відповідальністю за порушення норм діючого законодавства, у тому числі податкового
Ймовірність карної та адміністративної відповідальності		Пов'язаний із особистою відповідальністю за порушення норм діючого законодавства

Таблиця 10.2

Основні методи ідентифікації ймовірних ризиків

Методичні прийоми отримання інформації	Сутність методичного прийому	Націлені на виявлення ризиків
1. Тести (опитувальні листи)	Представляють собою перелік питань, які характеризують ознаки можливих ризиків. Дають уявлення про склад та структуру ризиків підприємства. Тестуванню підлягає система внутрішнього контролю, програмне забезпечення тощо	Всі види внутрішніх ризиків
2. Структурні діаграми та схеми обміну інформацією (документообігу)	Дозволяють виявити ризики, пов'язані із якістю менеджменту, маркетингу, організації виробництва тощо. Такими ризиками можуть бути дублювання функцій одного відділу компанії іншим відділом, відсутність добре налагоджених комунікаційних зв'язків між різними підрозділами, несвоєчасність проходження ін-формації в системі управління	Ризик корпоративного управління
3. Карті потоків або потокові діаграми	Дозволяють виявити основні ризики виробничого процесу, приблизно оцінити надійність та стійкість основних елементів виробництва. Такі карти поділяються на три групи а саме такі, що описують: окремий технологічний процес; сукупність виробничих процесів та елементів управління; технологічний ланцюжок, в якому підприємство (підрозділ) є окремою ланкою	Комерційний ризик
4. Інспектування (інвентаризація)	Використовується для виявлення майнових, комерційних та інформаційних ризиків. Дає можливість отримувати додаткову інформацію про умови зберігання та технічний стан об'єктів майна, умови виробництва та збуту продукції тощо, є перевіркою її достовірності та повноти на місцях	Майновий ризик, комерційний ризик
5. Моніторинг	Використовується для виявлення комерційних ризиків, пов'язаних із фактами навмисного завищення витрат або приховування доходу. Дозволяє виявити операції, які відрізняються від звичайного руху господарських операцій та процесів	Всі види ризику
6. Аналіз обліково-фінансової інформації та звітності	Використовується для виявлення фінансових та комерційних ризиків. Фінансовий аналітик, аналізуючи фінансові та управлінські документи, ідентифікує ризики, пов'язані із умовами укладання договорів, ефективністю використання фінансових ресурсів та виконанням зобов'язань	Всі види ризику
7. Експертиза	Включає в себе сукупність документальної, почергової, технічної, технологічної, транспортної та інших видів експертиз. Використовується для виявлення комерційних ризиків, пов'язаних із фальсифікацією господарських операцій, недотриманням (навмисним завищенням) встановлених нормативів та розкраданням майна	Інформаційний ризик, відповідальності та комерційний

Досвід розвитку більшості розвинених країн показує, що ігнорування або недооцінка підприємницького ризику при розробці економічної тактики і стратегії підприємства і прийняття конкретних рішень неминуче стримує розвиток всього суспільства, науково-технічного прогресу, забезпечує застій економічної системи. Тому важливим є вміння правильно і своєчасно виявляти виникаючі підприємницькі ризики і приймати відповідні рішення в рамках розробленої підприємством політики управління ризиками.

10.2. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємства

Недостатність досвіду ефективного управління підприємством призводить до виникнення помилок при прийнятті рішень і зниження ефективності його діяльності. В умовах нестабільності економічної ситуації в країні проблема управління підприємницьким ризиком є постійною в діяльності будь-якого підприємства, здійснюючи прояв протягом усієї його діяльності, тому правильна оцінка ситуації і вибір методу управління, спрямовані на зниження ризику, є дуже важливими інструментами в досягненні економічних цілей і бажаного результату.

Сучасні реалії розвитку економічних процесів в Україні актуалізують питання щодо впровадження нових методів управління господарською діяльністю. В умовах перманентності кризових явищ в економіці, посилення конкурентної боротьби, розвитку інформаційних технологій та процесів реструктуризації підприємств у зв'язку з глобалізаційними процесами, збільшенням кількості фактів втрати інформації та зниження конкурентоспроможності, удосконалення технологій виробництва зростає роль невизначеності і пов'язаних з нею ризиків у процесі управління господарською діяльністю. Ефективне управління ризиками дозволить не лише оптимізувати фінансові результати діяльності, генерувати прибуток, але й збільшити вартість активів підприємства шляхом мінімізації небажаних втрат.

Ризик-менеджмент – це комплекс заходів, спрямований на мінімізацію можливих збитків, які може понести бізнес у зв'язку з настанням негативних подій. Складовою менеджменту підприємства є політика управління ризиком. Політика управління ризиком – сукупність форм, методів, прийомів і способів управління ризиком, метою яких є зниження загрози прийняття неправильних рішень та зменшення потенційно негативних наслідків, яка реалізується через такі основні заходи: 1) ідентифікація окремих видів ризиків (відбувається в три етапи: зовнішніх

ризиків у аспекті окремих напрямів діяльності підприємства; внутрішніх ризиків, притаманних окремим видам діяльності або господарським операціям; формування загального комплексу ризиків); 2) оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення рівня ризиків; 3) дослідження дії об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на рівень ризиків підприємства; 4) вибір і використання методів оцінки імовірності настання ризикованої події за окремими видами ризиків; 5) визначення розміру можливих втрат при настанні ризикованої події за окремими видами ризиків; 6) встановлення гранично допустимого рівня ризиків за окремими видами діяльності (подіями, операціями); 7) визначення напрямів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків; 8) вибір і використання внутрішніх і зовнішніх механізмів нейтралізації негативних наслідків окремих видів ризиків; 9) оцінка результативності нейтралізації і організація моніторингу ризиків підприємства.

Таким чином, головні завдання управління ризиком полягають у тому, щоб: виявити ті дії, які, якщо їх зробити в найближчому майбутньому, захистять нас від втрат у більш віддаленому майбутньому; цілеспрямовано спостерігати за розвитком подій, щоб вчасно виявляти раніше непередбачені події; пропонувати своєчасні заходи з підтримки об'єкта, стосовно якого здійснюється захист (комерційний проект), для вжиття адекватних реагувань на небезпеку.

Політика підприємства в області управління підприємницькими ризиками та вибір ефективних методів боротьби в рамках цієї політики дозволяє підприємству: своєчасно визначати фактори та причини виникнення підприємницьких ризиків; коректно і ефективно планувати і застосовувати необхідні заходи для зниження ризику до безпечного рівня задовго до моменту його реалізації; оцінювати до моменту прийняття рішення потенційно можливий збиток для підприємства при реалізації підприємницького ризику; своєчасно визначати витрати, необхідні для проведення попередньої оцінки та управління ризиком.

Система управління підприємницьким ризиком повинна будуватися на певній послідовності дій, спрямованих на виявлення, оцінку і запобігання ризику або ж його мінімізацію до прийняттого рівня. Для того щоб діяльність підприємства мала стабільну основу і була захищена від впливу непередбачених економічних чинників, у кожного підприємства повинна бути сформована методика виявлення та управління ризиками з урахуванням специфіки його діяльності та наявних для здійснення цієї методики можливостей.

Незважаючи на те, що принципи побудови методики у більшості підприємств є досить схожими, в однакових ситуаціях інструменти її здійснення можуть значно відрізнятися, що не можна не враховувати при розгляді тієї чи іншої методики. Кожна методика повинна включати в себе перелік основних етапів, які дозволять

своєчасно розпізнавати ризики і визначати напрями щодо їх зниження, а також своєчасно вносити коректування в процес управління.

Дії з управління ризиками підприємницької діяльності можна розділити на етапи (рис. 10.3):

1) ідентифікація та оцінка ризиків: оцінка особливостей діяльності, виявлення зовнішніх і внутрішніх ризиків, визначення специфіки виявлених ризиків, вивчення ймовірності виникнення та розміру економічного збитку, визначення ступеня взаємозв'язку між ризиками, зміни їх у часі, вивчення факторів, що впливають на підприємницькі ризики;

2) оцінка ймовірних методів управління ризиками: уникнення, зниження, передача, прийняття;

3) вибір методів управління ризиками: розробка програми ризик-менеджменту;

4) реалізація розробленої програми ризик-менеджменту, прийняття та реалізація управлінських рішень;

5) аналіз результатів і вдосконалення системи управління ризиками, системна оцінка отриманих результатів, поточний контроль ефективності проведених заходів.

<i>Політика управління ризиками</i>	
❖	Ідентифікація ризиків, пов'язаних з діяльністю
❖	Оцінка широти і достовірності інформації, необхідної для визначення ризиків
❖	Вибір і використання методів оцінки ймовірності настання ризикової події по окремим видам ризиків
❖	Визначення розміру можливих збитків при настанні ризикової події
❖	Дослідження факторів, що впливають на рівень ризиків
❖	Встановлення гранично допустимого рівня ризиків по окремим операціям і видам діяльності
❖	Визначення напрямків нейтралізації по окремим видам ризиків
❖	Вибір і використання внутрішніх механізмів нейтралізації ризиків
❖	Вибір форм і видів страхування окремих видів ризиків
❖	Оцінка результативності нейтралізації Та організації моніторинга ризиків

Рис. 10.3. Основні складові політики управління ризиками підприємства

Управління ризиками включає в себе розробку і реалізацію програми ризик-менеджменту, котра забезпечує економічно обґрунтовані для підприємства рекомендації та заходи, спрямовані на зниження загального рівня підприємницького ризику до прийнятного рівня. Програма ризик-менеджменту з управління ризиками підприємницької діяльності включає такі підходи:

системний, процесний, ситуаційний, а поряд з застосовуваними у практиці методами, метод аналізу ієрархій.

Політику управління ризиками формують такі основні складові: стратегія, межі ризику і навик його оцінювання. Основні зони ризику, які залежно від величини втрат можуть бути 4 типів: безризикова; зона допустимого ризику; зона критичного ризику; зона катастрофічного ризику.

Управління ризиками повинно включати такі основні напрями: аналіз ситуації і визначення можливих ризиків (аналіз); оцінка ймовірного збитку і прийняття рішень, спрямовані на його зниження (контроль); реалізація прийнятих рішень і контроль за їх виконанням (фінансування).

Аналіз ризику – це комплексний етап, який включає діагностику або ідентифікацію ризиків (аналіз спостережень за виробничою діяльністю, аналіз свідчень працівників, документальний аналіз діяльності підприємства тощо): оцінювання ризиків кількісними методами (максимальна величина збитку, ймовірне настання події); визначення послідовності наступних дій на підставі загальної оцінки ризику в даній конкретній ситуації.

Контроль здійснюється різними способами: уникнення ризику – найефективніший і найважчий. Уникнення можливе коли є альтернативні рішення; зменшення ризику – попереджувальна діяльність, потребує значних фінансових витрат на технічні засоби, організаційні заходи; обмеження ризику – використовується в тому випадку, коли ризикова ситуація вже наступила; розсіювання (поділ) ризику – як диверсифікація портфелю активів.

Процес безпосереднього впливу на ризик можна розділити на три основні групи – зниження, зберігання та передача ризику. Зниження ризику має на меті зменшення розмірів можливого збитку, або ймовірності появи несприятливих подій. Найчастіше воно досягається за рахунок здійснення запобіжних організаційно-технічних заходів, під якими розуміють різноманітні засоби посилення безпеки будівель та споруджень, встановлення систем контролю та оповіщення, протипожежних пристроїв тощо.

Збереження ризику на існуючому рівні не завжди означає відмову від будь-яких дій, направлених на компенсацію збитків, хоча така можливість також існує. Підприємство може утворити спеціальні резерви, з яких буде проводитись компенсація збитків при появі несприятливих обставин. Подібний метод управління ризиком називається самострахуванням. До заходів, що здійснюються при збереженні ризику, також відносять отримання кредитів та позик для компенсації збитків і відновлення виробництва, отримання державних дотацій тощо.

Заходи по передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику. До них відносяться страхування, яке

припускає передачу ризику страховій компанії за визначену плату, а також різного роду фінансові гарантії.

Передача ризику може також бути здійснена шляхом внесення в текст документів (договорів, торгових контрактів тощо) спеціальних тверджень, що зменшують власну відповідальність при появі непередбачуваних подій або передають ризик контрагенту.

Заключним етапом управління ризиком є контроль та корегування результатів реалізації обраної стратегії із урахуванням нової інформації. Контроль полягає в отриманні інформації від менеджерів про існуючі збитки та прийняті заходи по їх мінімізації. Він полягає у виявленні нових обставин, що змінюють рівень ризику, передачі цих відомостей страховій компанії, спостереганні за роботою систем безпеки тощо.

Періодично необхідно проводити перегляд даних про ефективність заходів з управління ризиками із урахуванням інформації про збитки за цей період. На ступінь і розмір ризику можна реально впливати через фінансовий механізм, що здійснюється за допомогою прийомів стратегії і фінансового менеджменту. Цей своєрідний механізм управління ризиком і є ризик-менеджмент (рис. 10.4).



Рис. 10.4. Система ризик-орієнтованого управління

В основі ризик-менеджменту лежить організація роботи із визначення і зниження ступеня ризику. Ризик-менеджмент – система управління ризиком і економічними відносинами, що виникають у процесі цього управління, що включає стратегію і тактику управлінських дій.

Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея була розроблена методологія “Управління ризиками організації. Інтегрована модель” (COSO ERM), яка стала своєрідним розвитком загального документа COSO і який рекомендовано використовувати як з метою вирішення завдань з внутрішнього контролю, так і для переходу до більш широкого процесу управління ризиками.

Відповідно до методології COSO система управління ризиками – це процес, який здійснюється радою директорів, менеджерами та іншими співробітниками, який починається при розробці стратегії і зачіпає всю виробничо-фінансову діяльність підприємства. Він спрямований на виявлення потенційних подій, які можуть впливати на організацію, і управління, що пов’язані з цими подіями ризиком, а також контроль за неперевищенням допустимого ризику.

У рамках системного підходу до управління фінансовими ризиками, який лежить в основі COSO ERM (рис. 10.5), передбачається безперервний аналіз ризиків на підприємстві і виділяються компоненти процесу управління ризиками підприємства.

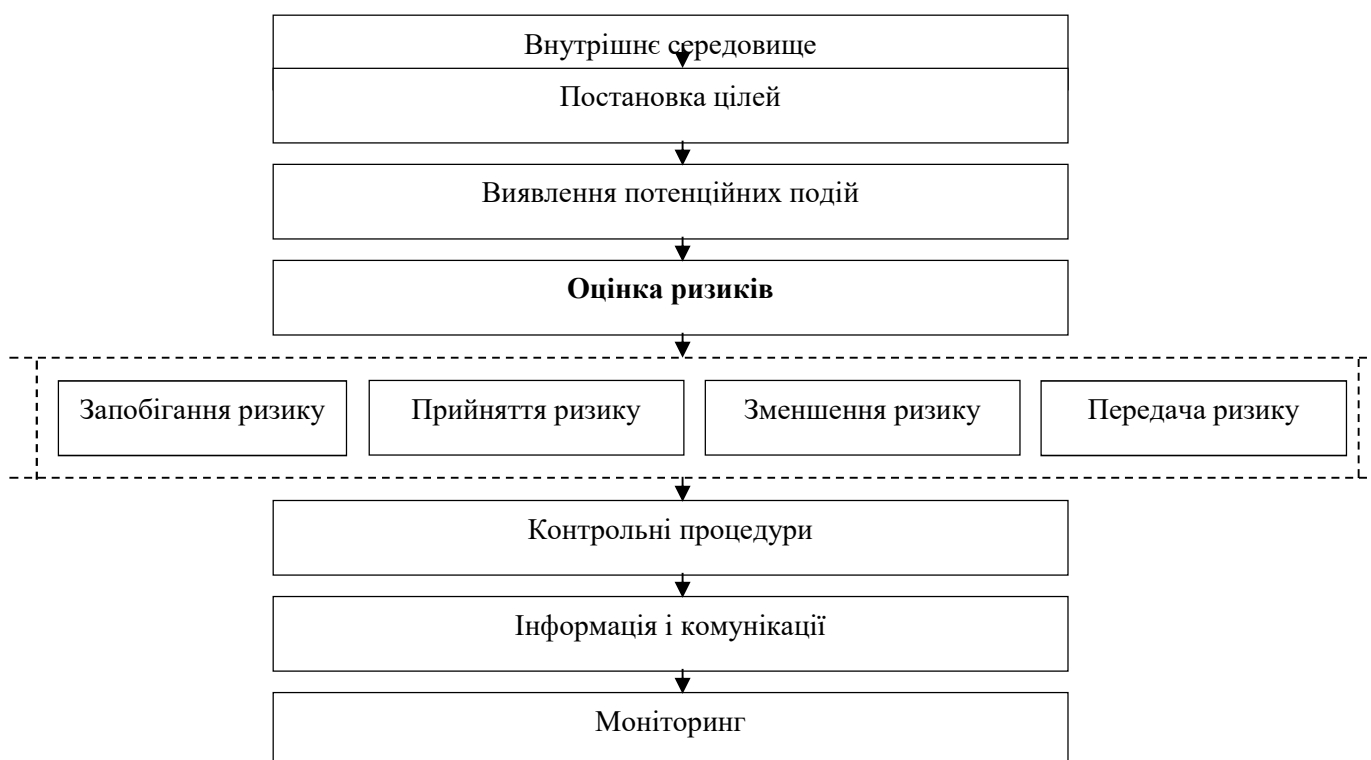


Рис. 10.5. Компоненти управління ризиком за методологією COSO ERM

Отже, методологія, запропонована COSO, дозволяє не тільки своєчасно виявляти і оцінювати ризики, але і в процесі їх аналізу враховувати загальні цілі підприємства, а також проводити постійний моніторинг ризиків, що сприяє їх своєчасному виявленні та доопрацюванні контрольних заходів по вже виявлених ризиках.

Сьогодні успішним є застосування нової моделі управління ризиками – комплексний ризик-менеджмент (enterprise – wide risk management – EWRM), особливість якої полягає в тому, що управління ризиками набуває всебічний характер і координується в рамках всього підприємства.

Ключовими завданнями ризик-менеджменту є:

- формалізація об'єкта управління для конкретної підприємства: розробка “реєстру ризиків”, в тому числі виявлення всіх внутрішніх і зовнішніх ризиків підприємства, включаючи інформацію про причинно-наслідкові зв'язки між ризиками, і “карти ризиків” (визначення рівня небезпеки та ймовірності кожного включеного до реєстру ризику, а також їх можливі наслідки і розміри збитку);

- оцінка “лінії толерантності” або схильності до ризику (допустимий для підприємства рівень ризику). Толерантність до ризику характеризує, наскільки значний ризик та чи інше підприємство здатне прийняти, витримати і ефективно оптимізувати;

- формування системи пріоритетів реагування на той чи інший ризик. Розуміння того, які ризики підприємства знаходяться вище рівня її толерантності до ризику, має спонукати підприємства до першочергового управління саме тими ризиками, збиток від яких оцінюється як величина, що перевищує допустимий для підприємства рівень ризику;

- розробка механізмів управління ризиками (планування та фінансування заходів з управління ризиками, оцінка ефективності системи управління ризиками, моніторинг динаміки зміни ризиків, звітність з управління ризиками, періодичне навчання персоналу ризик-менеджмент та ін.).

Обов'язковою умовою дієвої системи управління ризиками є дотримання таких принципів: усвідомлення прийняття ризиків; особиста відповідальність кожного учасника ризик-менеджменту; точне формулювання мети управління ризиками; достовірність, об'єктивність, точність, надійність інформації; охоплення управління ризиком усіх ієрархічних рівнях управління; незалежність управління окремими ризиками; мінімізація величини можливих ризикових подій та ступінь їх впливу; врахування фактору часу в управлінні ризиками.

Отже, основними компонентами ризику є: невизначений характер подій, котрі дають змогу визначити, який з можливих варіантів реалізується на практиці; наявність кількох альтернативних рішень; відомі, а за можливості визначену ймовірності результату і очікувані результати; можливість, визначення ймовірності виникнення збитків; можливість визначення ймовірності отримання додаткового прибутку.

10.3. Облік і звітність в управлінні ризиками підприємства

Для ефективного управління ризиками підприємства необхідно своєчасно і якісно провести ідентифікацію ризиків, які притаманні діяльності конкретного підприємства, тобто визначити перелік систематичних та специфічних ризиків, з якими зустрічається підприємство у своїй діяльності. Це здійснюватись шляхом визначення можливих втрат та перешкод у процесі проведення окремих господарських операцій або діяльності підприємства в цілому. Ризики, щодо яких у підприємства є достатня кількість інформації і в результаті дії яких може статися зменшення вартості активів, виникнення невинуватених зобов'язань, погіршення загальних фінансових результатів, повинні бути враховані. Необхідно навчитися передбачати ризики, оцінювати їх розміри, планувати заходи щодо їх запобігання, тобто управляти ризиками.

Важливу роль в управлінні діяльністю підприємства в умовах ризику відіграє бухгалтерський облік як інструмент мінімізації (нейтралізації) ймовірних наслідків господарських ризиків шляхом створення для керівництва відповідного інформаційного забезпечення на всіх етапах процесу управління. Відсутність організаційно-методичних підходів до бухгалтерського обліку господарської діяльності в умовах ризику призводить до зниження ефективності управлінських рішень та у кінцевому результаті може призвести до припинення діяльності підприємств. Розробка організаційно-методичних засад бухгалтерського обліку господарської діяльності в умовах ризику дозволить врахувати ризики у процесі прийняття рішень і сприятиме впровадженню заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію або компенсацію їх ймовірних наслідків.

Важливим елементом процедури управління ризиками є збір інформації про можливі види ризику, характер їх прояву на певному підприємстві або на інших аналогічних підприємствах та в аналогічних умовах. Якість інформаційного забезпечення процесу управління ризиками має важливе значення, оскільки дає змогу правильно оцінити рівень ризику та його фінансові наслідки. Необхідна інформація отримується як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел, основу яких становить інформація бухгалтерського обліку і звітності.

Джерелами внутрішньої інформації про рівень ризику діяльності підприємства та його певних господарських операцій можуть бути:

- форми бухгалтерської та статистичної звітності;
- первинні документи, безпосередньо пов'язані з проведенням певних господарських операцій, їх юридичним оформленням та супроводом;
- реєстри синтетичного та аналітичного обліку, узагальнюючі документи, аналітичні розрахунки;

– форми та реєстри виробничого (управлінського) обліку і звітності (у тому числі й оперативної).

У сучасній економіці одним із основних джерел інформації для ухвалення економічно обґрунтованих рішень є фінансова та управлінська звітність, яка забезпечує високий рівень достовірності, але при цьому їй властива і певна міра невизначеності, що зумовлює виникнення, так званого, бухгалтерського ризику. Першопричиною цього ризику є фактор людської природи, а також неточність, властива організації самого процесу обліку.

Бухгалтерський ризик – це ймовірність несприятливого фінансового результату для підприємства внаслідок неправильного відображення фактів господарської діяльності (неправильна інтерпретація змісту господарської операції, помилки при визначенні кореспондуючих рахунків, неточності в оцінці активів тощо), невідповідності обраної облікової політики, що застосовується на підприємстві. Бухгалтерський ризик неминуче утворюється в процедурах реєстрації, оцінки і узагальнення інформації у грошовому вимірнику про майно, власний капітал і зобов'язання підприємства. У зв'язку з цим підприємству необхідно жорстко регламентувати облікові процедури, що дозволить ідентифікувати ризики і вчасно виявляти їх наслідки. Важливу роль у цьому питанні повинна відігравати якісно розроблена *облікова політика підприємства*.

Для зменшення загрози бухгалтерських ризиків важливо своєчасно і якісно проводити періодичні інвентаризації засобів підприємства та його розрахунків, документальні ревізії, застосовувати процедури внутрішнього і зовнішнього (незалежного) аудиту. Важливим інструментом регулювання бухгалтерських ризиків може стати використання аутсорсингових послуг. Бухгалтерський аутсорсинг може використовуватися підприємством як спосіб мінімізації бухгалтерських ризиків у частині перерозподілу відповідальності за можливі порушення законодавства.

Необхідність удосконалення порядку і форми організації обліково-інформаційного забезпечення системи управління ризиками пов'язана з обмеженою можливістю бухгалтерського обліку переважної більшості суб'єктів господарювання забезпечити управлінський персонал необхідною інформацією про ризики та їх потенційні наслідки. Існуюча система бухгалтерського обліку та організаційно-методичні підходи до її побудови, які використовуються на підприємствах в сучасних умовах господарювання, мають фіскальну спрямованість і орієнтовані в першу чергу на дотримання вимог податкового законодавства щодо розрахунку та сплати податків до бюджету, вчасного звітування перед податковими органами. У той же час запити користувачів облікової інформації стосовно потреб внутрішньогосподарського управління (особливо про наявні та потенційні ризики) часто не повністю забезпечуються обліковим персоналом через завантаженість з

виконанням нормативних вимог податкового законодавства, недотримання яких передбачає фінансові санкції.

Формування моделі управління ризиками підприємства та забезпечення ефективності його діяльності передбачає обґрунтування провідних завдань та методів нейтралізації ризиків, серед яких виділяють два основних типи стратегій нейтралізації ризиків: пасивний і активний.

Пасивна стратегія спрямована на здійснення операцій з *уникнення ризику*, тобто відмова від ризикових операцій або зменшення їх частки навіть за рахунок відмови від можливих позитивних наслідків.

Активна стратегія спрямована на здійснення ризикових операцій, але із максимально можливим запобіганням їх негативним наслідкам від впливу неочікуваних подій чи явищ з використанням таких методів: комерційне страхування та самострахування ризиків, їх диверсифікація та хеджування.

Комерційне страхування ризиків передбачає їх нейтралізацію шляхом укладання договору зі страховою компанією, яка відшкодовує підприємству частину втрат при настанні страхового випадку, що є об'єктом страхування. При оформленні договору страхування підприємство сплачує страховій компанії певну суму страхового платежу (страхової премії) за те, що вона бере на себе зобов'язання відшкодувати втрати підприємства від ризикових операцій при настанні певних умов, зазначених у договорі страхування. Оплату за страхування підприємство відносить на свої операційні витрати. У бухгалтерському обліку відображають також і доходи, отримані у вигляді компенсації за понесені збитки внаслідок настання страхового випадку.

При *самострахуванні* джерелом формування страхових резервів для покриття потенційних збитків є внутрішні ресурси підприємства. З цією метою на підприємстві створюють відповідні резерви грошових коштів за рахунок відрахувань від прибутку або за рахунок поточних витрат: резервний капітал, забезпечення майбутніх витрат і платежів, резерв сумнівних боргів, резерв гарантійного ремонту тощо.

Диверсифікація ризиків – спосіб оптимізації управлінських рішень з метою зменшення сукупного ризику за рахунок його розпорошення між складовими, що характеризуються різними рівнями ризику. Тобто підприємство вкладає кошти не в один, а в декілька видів цінних паперів (у цінні папери декількох емітентів); виготовляє не одну, а декілька моделей продукції; здійснює інвестиції не в один, а в декілька комерційних проектів і т. ін. При цьому рівень сукупного ризику зменшується за рахунок різного рівня ризикованості окремих варіантів дії та неодночасного настання випадків негативних явищ (подій). Усі ці варіанти диверсифікації ризиків повинні знайти відображення в аналітичному обліку підприємства на рахунках фінансових і капітальних інвестицій, витрат виробництва тощо.

Хеджування ризиків – вид нейтралізації ризиків, спрямований на укладання зустрічних операцій з купівлі-продажу базових активів із використанням похідних цінних паперів. Інструментом хеджування є інструменти строкового ринку (деривативи) – форвардні та ф'ючерсні контракти, опціони і своп-контракти. При первісному визнанні дериватива як інструмента хеджування його відображають на позабалансовому рахунку 03 “Контрактні зобов’язання”, де і обліковують до закриття позиції на строковому ринку, що дає можливість у системному порядку одержувати необхідну інформацію про стан і рух об’єктів та інструментів хеджування.

Обґрунтування ролі бухгалтерського обліку як інструмента управління ризиками підприємницької діяльності потребує вирішення таких взаємо пов’язаних завдань: визнання ризику (фактів господарської діяльності, пов’язаних з ризиком) в системі бухгалтерського обліку; оцінювання імовірності втрати економічних вигод окремими об’єктами бухгалтерського обліку під впливом дії ризику; вибір методичного інструментарію управління ризиками, притаманного системі бухгалтерського обліку; відображення на рахунках бухгалтерського обліку та у фінансовій звітності інформації про підприємницькі ризики і наслідки їх впливу на показники діяльності підприємства.

Відповідно до Закону України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” великі та середні підприємства одночасно із фінансовою звітністю подають Звіт про управління - документ, що містить фінансову та нефінансову інформацію, яка характеризує стан і перспективи розвитку підприємства та розкриває *основні ризики і невизначеності його діяльності*.

Відповідно ст. 19а Директиви 2013/34/ЄС: “Великі підприємства, що являють інтерес для суспільства, в яких на дату складання балансу значення такого критерію, як середня кількість працюючих протягом фінансового року, мають включити у звіт про управління інформацію нефінансового характеру, яка повинна розкривати <... > його функціонування, стан, а також вплив його діяльності як мінімум в таких аспектах: *екологічному, соціальному та питанні зайнятості, поваги прав людини, боротьби з корупцією та хабарництвом, у тому числі:* короткий опис поточної бізнес-моделі підприємства; опис політики, яку здійснює суб’єкт економічної діяльності щодо вищевказаних аспектів, включаючи впровадження процесу дью-ділідженс; результати політики щодо вищевказаних аспектів, які були при цьому досягнуті; істотні ризики, пов’язані із зазначеними питаннями, які виникають у зв’язку з діяльністю компанії і можуть залежати від суб’єкта економічної діяльності, включаючи комерційні відносини з іншими контрагентами, продукцію та послуги, які з високою ймовірністю можуть викликати значні несприятливі наслідки у вищевказаних сферах, а також інформацію про те, які кроки зроблені компанією для

управлінні цими ризиками; ключові індикатори нефінансового характеру, які стосуються відповідного бізнесу”

Відповідно до § 6 Директиви 2014/95/ЄС від 22 жовтня 2014 р. великі підприємства повинні підготувати нефінансовий звіт, який містити інформацію щодо як мінімум таких аспектів: *охорона навколишнього середовища, питання зайнятості та соціальні питання, повага прав людини, боротьба з корупцією і хабарництвом.*

Due diligence, дью-ділідженс (англ. належна обачність, належна добросовісність) - процедура складання об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, що включає оцінювання інвестиційних ризиків, незалежне оцінювання об'єкта інвестування, всебічне дослідження діяльності компанії, комплексну перевірку її фінансового стану і положення на ринку.

Такий звіт повинен включати опис політики, результатів і ризиків, пов'язаних із цими питаннями, і бути включений у звіт про управління підприємством. Нефінансовий звіт повинен також включати інформацію про впровадження процесу *дью-ділідженс*, що реалізується на підприємстві, з метою виявлення, запобігання і пом'якшення існуючих і потенційних несприятливих наслідків.

Повноваження працівників бухгалтерської служби в процесі управління ризиками наведено в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

**Повноваження працівників бухгалтерської служби
в процесі управління ризиками**

Етап процесу управління ризиками	Роль бухгалтерської служби
Аналіз ризиків: 1) виявлення; 2) оцінка	Ідентифікація можливих наслідків ризикових операцій, оцінка ймовірності їх настання; формування обліково-аналітичного забезпечення управління; визначення вимог до методів впливу на ризики
Підбір методів впливу на ризики	Оцінка фінансових наслідків вибору методів впливу на ризики на основі сформованого обліково-аналітичного забезпечення
Прийняття рішення щодо методу впливу на ризики	Регулювання розміру можливих збитків внаслідок ризикових операцій
Вплив на ризики (зменшення, збереження, передача)	Відображення в бухгалтерському обліку операцій за результатами прийнятих управлінських рішень щодо впливу на ризики; розрахунок податкових наслідків прийнятих рішень та фінансових результатів діяльності; надання відповідної інформації управлінському персоналу
Контроль за виконанням прийнятих рішень та результатами впливу на ризики	Здійснення бухгалтерського контролю за достовірністю та законністю відображених в обліку господарських операцій з впливу на ризики

Сучасний підхід до бухгалтерського обліку передбачає його розгляд як важливої ланки процесу управління, що призначена для реалізації ситуаційного моделювання наслідків, переваг та недоліків управлінських рішень для підприємства. Відповідно бухгалтерський облік повинен надавати для потреб управління інформацію про економічну ситуацію, а не лише про господарську

операцію, яка відбулася, що передбачає не лише здійснення оцінки її результатів, а й факторів, що вплинули на результат. Такий підхід дозволяє забезпечити орієнтацію бухгалтерського обліку на можливість здійснення прогностичних розрахунків, забезпечення інформаційних запитів користувачів, а також впровадження адекватних реаліям часу методів управління.

10.4. Обліково-інформаційне забезпечення ризик-орієнтованого управління підприємством

Відповідно до існуючого законодавства, підґрунтям визнання підприємницьких ризиків в системі бухгалтерського обліку виступає принцип обачності, який передбачає при відображенні наданої у звітності інформації запобігання завищенню оцінки активів та доходів чи заниженню оцінки витрат та зобов'язань підприємства, спричинених існуванням факторів невизначеності. Зокрема, вплив невизначеності має враховуватися підприємством при визнанні доходу, участі у спільній діяльності, знеціненні активів, створенні резервів майбутніх витрат та платежів, обліку фінансових інструментів, розкритті інформації про діяльність сегментів, пов'язаних сторін, а також про діяльність, що припиняється.

З точки зору відображення в обліку, ризик – це ймовірність недоотримання бажаного фінансового результату.

Умовами визнання ризику в обліку є: висока концентрація активів за окремими статтями; різке збільшення або зменшення залишків на рахунках запасів, грошових коштів і дебіторської заборгованості; уповільнення оборотності поточних активів; наявність безнадійної дебіторської заборгованості; збиток як результат фінансової діяльності.

Визначення даних умов дозволить виявити ризики та оцінити ризикованість ситуації, і, відповідно, допоможе своєчасно прийняти ефективне управлінське рішення.

Таблиця 10.4

Вплив ризиків на вартісний вимір об'єктів бухгалтерського обліку

Об'єкти бухгалтерського обліку	Вплив ризику на формування інформації про об'єкти бухгалтерського обліку	Вплив на вартість капіталу підприємства
Запаси	Ризик зміни вартості запасів. Вплив ризику проявляється через методи подальшої оцінки. Результатом подальшої оцінки є зміна (зменшення) вартості запасів з віднесенням результату такої зміни до складу витрат іншої операційної діяльності. Також вплив ризику проявляється у разі вибору методу оцінки списання запасів, який не відповідає вимогам ринкового середовища.	Зменшення капіталу шляхом зростання інших витрат операційної діяльності
Грошові кошти	Ризик платоспроможності. Вплив ризику проявляється при зміні платоспроможності грошових коштів. Валютний ризик. Вплив ризику проявляється в зміні гривневої оцінки грошових коштів чи активів та зобов'язань, які будуть отримані або сплачені у фіксованій сумі грошових коштів під впливом зміни курсу іноземної валюти.	Збільшення чи зменшення капіталу, вплив на показники доходів і витрат іншої діяльності
Основні засоби, нематеріальні активи	Ризик зміни вартості основних засобів та нематеріальних активів. Вплив ризику проявляється через методи подальшої оцінки (переоцінки) активів. Результатом переоцінки є оригування їх первісної вартості та суми нарахованого зносу.	Зростання додаткового капіталу чи витрат звітного періоду
Дебіторська заборгованість	Кредитний ризик. Вплив ризику проявляється у разі існування безнадійної та сумнівної дебіторської заборгованості у складі її первісної вартості, що не підтверджена резервом сумнівних боргів.	Зменшення капіталу шляхом зростання інших операційних витрат
Фінансові інвестиції	Ризик зміни вартості фінансових інвестицій. Вплив ризику для фінансових інвестицій, проявляється при зміні їх поточної ринкової вартості. В даному випадку наслідки ризику можуть спонукати як до збільшення так і зменшення поточної вартості фінансових інвестицій і призводити до збільшення інших доходів та інших витрат підприємства.	Збільшення чи зменшення капіталу. Вплив на показники інших доходів та витрат
Кредити та позики	Відсотковий ризик. Вплив ризику викликаний можливими змінами ставок за кредитами та позиками, а також необхідністю сплати додаткових сум при несвоєчасному чи неповному погашенні платежів за кредитами та позиками	Зменшення капіталу. Вплив на показник інших витрат операційної діяльності
Кредиторська заборгованість	Ризик процесу заготівлі. Ризик полягає в тому, що у підприємства може з'явитися необхідність сплати штрафів, пені, неустойок у випадку несвоєчасного або неповного погашення зобов'язань перед постачальниками та іншими кредиторами	Зменшення капіталу. Вплив на показник інших витрат операційної діяльності
Основні засоби, грошові кошти, запаси	Майновий ризик. Ризик полягає у зниженні вартості майна підприємства у зв'язку з крадіжки та нестачами, втратами, що перевищують норми природного убутку	Зменшення капіталу за рахунок зростання витрат операційної діяльності

Об'єкти бухгалтерського обліку	Вплив ризику на формування інформації про об'єкти бухгалтерського обліку	Вплив на вартість капіталу підприємства
Товари, готова продукція	Виробничий ризик. Ризик полягає у збільшенні собівартості товарів (готової продукції) у зв'язку з не обґрунтованими перевитратами ресурсів.	Зменшення капіталу. Вплив на показник витрат
Витрати діяльності	Комерційний ризик. Ризик полягає у збільшенні витрат підприємства, пов'язаних із втрати від псування товарів (продукції) на складах і під час транспортування, втратами від заміни неякісних товарів; сплатою штрафів, пені, неустойки за порушення умов господарських договорів. Ризик від надзвичайних подій. Ризик полягає у виникненні не прогнозованих ситуацій, що супроводжуються втратами активів підприємства, додатковими витратами на усунення наслідків надзвичайних ситуацій; витратами на відшкодування збитків нанесених навколишньому середовищу.	Зменшення капіталу. Вплив на показник витрат на збут

Обліковими методами в нейтралізації або зменшення негативного впливу підприємницьких ризиків на фінансові результати діяльності підприємства особлива роль належить створенню різних резервів та забезпечень майбутніх витрат і платежів. Питання створення та використання на підприємстві резервів для внутрішнього страхування ризиків регулюються як на законодавчому рівні, так і обліковою політикою підприємства, галузевими стандартами та іншими нормативно-правовими актами (табл. 10.5).

Національне положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 10 “Дебіторська заборгованість” передбачається створення на підприємстві резерву сумнівних боргів та відображення в балансі поточної дебіторської заборгованості за чистою реалізаційною вартістю, яка визначається як сума такої заборгованості за вирахуванням резерву сумнівних боргів. Величина резерву визначається методом абсолютної суми сумнівної заборгованості або методом коефіцієнта сумнівності.

Коефіцієнт сумнівності може розраховуватися такими способами:

- визначення питомої ваги безнадійних боргів у чистому доході;
- класифікація дебіторської заборгованості за строками непогашення;
- визначення середньої питомої ваги, списаної протягом періоду дебіторської заборгованості у сумі дебіторської заборгованості на початок відповідного періоду (за попередні 3–5 років).

У примітках до фінансової звітності наводиться інформація:

- 1) про метод визначення величини резерву сумнівних боргів;
- 2) про суму поточної дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги в розрізі її класифікації за строками непогашення;

3) про залишок резерву сумнівних боргів за кожною статтею поточної дебіторської заборгованості, його утворення та використання у звітному році.

Наявність інформації фінансової звітності про чисту реалізаційну вартість дебіторської заборгованості та порядок нарахування і використання резерву сумнівних боргів створює можливість об'єктивної оцінки стану дебіторської заборгованості на звітну дату та ризику її непогашення в майбутньому, тобто сприяє об'єктивній оцінці активів підприємства та визначенню перспектив зміни його вартості.

Таблиця 10.5

Методичні підходи щодо відображення операцій з реагування на ризики підприємства

Варіант реагування на ризик як елемент ризик-орієнтованого управління	Нормативно-правове регулювання	Відображення у системі бухгалтерського обліку	Види ризиків, на які здійснюється реагування
Переоцінка основних засобів, нематеріальних активів, фінансових інвестицій	НП(С)БО 7; НП (С)БО 8; НП(С)БО 12	41 “Капітал в до оцінках” 73 “Інші фінансові доходи” 95 “Фінансові витрати” 97 “Інші витрати”	Інфляційний
Нарахування резерву сумнівних боргів	НП(С)БО 10	38 “Резерв сумнівних боргів” 94 “Інші витрати операційної діяльності”	Ліквідності
Забезпечення майбутніх витрат і платежів	НП(С)БО 11	47 “Забезпечення майбутніх витрат і платежів”	Платоспроможності
Страховання ризиків	-	49 “Страхові резерви”	Платоспроможності
Курсові різниці	НП(С)БО 21	71 “Інші операційні доходи” 94 “Інші витрати операційної діяльності”	Валютний
Відображення в бухгалтерському обліку непередбачених активів і зобов'язань	НП(С)БО 11	04 “Непередбачені активи і зобов'язання”	Податковий, кредитний, інвестиційний
Отримання (видача) гарантій та забезпечень	НП(С)БО 11	05 “Гарантії та забезпечення надані” 06 “Гарантії та забезпечення одержані”	Платоспроможності

Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 “Запаси” регулює питання оцінки запасів та передбачає, що запаси відображаються у фінансовій звітності за меншою з двох оцінок: первісною вартістю або чистою вартістю реалізації. Запаси відображаються за чистою вартістю реалізації, якщо на дату балансу їх ціна знизилась або вони зіпсовані, застаріли, або іншим чином втратили первісно очікувану економічну вигоду. Сума, на яку первісна вартість запасів перевищує чисту вартість їх реалізації, та вартість повністю втрачених (зіпсованих або тих, що не вистачає) запасів списуються на витрати звітного періоду. Застосування методу відображення у звітності запасів за меншою з двох оцінок створює можливості для

своєчасного списання суми уцінки запасів і забезпечення таким чином врахування у звітності їх реальної вартості, зменшуючи тим самим ризики фінансових втрат внаслідок цінових коливань у майбутніх господарських періодах.

Одним із найефективніших і найбільш розповсюджених способів зниження ризику є створення забезпечень майбутніх витрат і платежів.

Забезпечення - зобов'язання з невизначеними сумою або часом погашення на дату балансу. До числа забезпечень, що безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства відносяться такі їх види: забезпечення, що стосуються зобов'язань, пов'язаних із активами (на виведення основних засобів з експлуатації і відновлення навколишнього середовища тощо); забезпечення, які не пов'язані з активами, але пов'язані із запобіганням значних витрат ресурсів у майбутньому (на оплату відпусток, на гарантійне обслуговування, на реструктуризацію тощо); забезпечення, що стосуються страхування від небезпеки несення неефективних витрат (під обтяжливі контракти, у зв'язку із зобов'язаннями щодо штрафних санкцій за судовими позовами контрагентів і державних податкових органів тощо);

Методологічні засади обліку та відображення зобов'язань у звітності визначені НП(С)БО 11 "Зобов'язання".

Забезпечення – теперішнє зобов'язання, що є результатом минулих подій із невизначеними сумою або часом погашення на дату балансу (табл. 10.6).

Забезпечення створюються при виникненні зобов'язань (внаслідок минулих подій), і їх суми визнаються витратами. Залишок забезпечення переглядається на кожну дату балансу і у разі потреби коригується (зменшується або збільшується).

Питання створення та використання на підприємстві забезпечень витрат і платежів, які створюються для внутрішнього страхування підприємницьких ризиків, регулюється обліковою політикою суб'єкта господарювання, галузевими стандартами та іншими нормативно-правовими актами: фонд ризику, який створюється на підприємствах торгівля для списання втрат товарів; резерв сумнівних боргів - для погашення безнадійної заборгованості; резерви гарантійного обслуговування покупців та гарантійних зобов'язань; фіскальні (податкові) резерви призначені для забезпечення регулярності платежів до бюджету за відповідними податками; резерви відшкодування комерційних ризиків (виробничих, майнових ризиків, ризиків процесу реалізації, недостатнього та несвоєчасного розвитку); резерви соціальної спрямованості, які створюються на випадок звільнення персоналу, для виплати відпусток, платежів у соціальні фонди; резерв майбутніх витрат і платежів; резерви під знецінення фінансових вкладень, зниження вартості (ліквідності) матеріальних активів та ряд інших резервів тощо.

Класифікація забезпечень ризиків діяльності в обліковій системі підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид ризику
1	За джерелами виникнення	системні або ринкові (властиві всім суб'єктам ринку, викликані процесами, що відбуваються в ринковому середовищі у цілому)
		несистемні (ризик окремих суб'єктів господарювання, що залежать від особливостей їх діяльності)
2	За масштабами впливу	національні
		регіональні
		галузеві
		окремих суб'єктів господарювання
3	За сферою виникнення	зовнішні
		внутрішні
4	За рівнем економічного управління	народногосподарські (на макрорівні)
		підприємства (на мікрорівні)
5	За природою ризику	господарські (пов'язані з діяльністю людини)
		природні (спричинені діями природних факторів)
6	За відношенням об'єкта	ризик активної діяльності, ризик пасивного очікування
7	За можливістю усунення	несистематичний (специфічний) ризик - диверсифікований
		систематичний (ринковий) - недиверсифікований
8	За ступенем впливу на фінансовий стан господарюючого суб'єкта	припустимий ризик
		критичний ризик
		катастрофічний ризик
9	За сферою виникнення	внутрішній ризик
		зовнішній ризик
10	За тривалістю впливу	постійний
		тимчасовий
		прогнозований
11	За можливістю передбачення	прогнозований
		непрогнозований
12	За об'єктом виникнення	ризик окремих господарських операцій
		ризик різних видів господарської діяльності
		ризик загальної господарської діяльності
13	За можливістю страхування	ризик, що підлягає страхуванню
		ризик, що не підлягає страхуванню
14	За типом виникнення	раціональні
		нераціональні
		авантюрні
15	За тривалістю дії	довгострокові
		короткострокові
		постійні
16	За рівнем ймовірних втрат	мінімальні
		середні
		максимальні
		припустимі
		критичні
17	За методами мінімізації або уникнення	лімітовані
		диверсифіковані
		застраховані

Забезпечення витрат і платежів являють собою своєрідну гарантію мінімізації ризику, пов'язаного з можливою втратою економічних вигод за певними напрямками діяльності підприємства: гарантійні виплати окремим категоріям

працюючих в разі припинення діяльності підприємством, погашення податкових зобов'язань, виконання задекларованих гарантій перед покупцями чи іншими контрагентами, погашення наслідків форс-мажорних обставин, покриття збитків, викликаних впливом зовнішнього середовища тощо.

Створення зазначених забезпечень призводить до збільшення витрат звітного періоду або зменшення нерозподіленого прибутку. Тому для їх відображення в системі бухгалтерського обліку необхідно виконання трьох взаємопов'язаних умов:

- у підприємства виникають суттєві зобов'язання (юридичні або ті, що витікають з практики його діяльності в результаті минулих подій);
- існує імовірність того, що врегулювання зобов'язань буде потребувати відтоку активів, що містять в собі економічні вигоди;
- сума зобов'язань може бути достовірно оцінена.

До таких резервів можна віднести такі:

- фонд ризику, який створюється на підприємствах торгівля та організаціях громадського харчування для списання втрат товарів;
- резерв сумнівних боргів - для погашення безнадійної заборгованості;
- резерви гарантійного обслуговування покупців та гарантійних зобов'язань;
- фіскальні (податкові) резерви призначені для забезпечення регулярності платежів до бюджету за відповідними податками;
- резерви відшкодування комерційних ризиків (виробничих, майнових ризиків, ризиків процесу реалізації, недостатнього та несвоечасного розвитку);
- резерви соціальної спрямованості, які створюються на випадок звільнення персоналу, для оплати відпусток та ін.;
- резерв майбутніх витрат (і платежів);
- резерви юридичного характеру, призначені для регулювання втрат від господарських спорів;
- резерви під знецінення фінансових вкладень, зниження вартості (ліквідності) матеріальних активів та ряд інших резервів.

Важливим напрямом запобігання втратам від ризикових операцій може бути покращання договірної роботи, більш ретельний підхід до оформлення різного роду господарських угод і контрактів. У договорах необхідно передбачати застосування санкцій за їх порушення, способи відшкодування понесених збитків та вирішення спірних питань. В окремих випадках необхідно вимагати надання гарантій або оформлення матеріальної застави.

Для обліку *отриманих гарантій та забезпечень* за ризиковими контрактами у бухгалтерському обліку використовують позабалансовий рахунок 06 «Гарантії та забезпечення отримані», на якому обліковують: гарантії, отримані підприємством за третіх осіб; вартість товарно-матеріальних цінностей, основних засобів та цінних паперів (які знаходяться як на підприємстві, так і в депозиті нотаріальної контори чи банку), що становлять предмет застави; вартість інших гарантій та забезпечень.

Умовні права й зобов'язання відображаються в обліку за вартістю, вказаною в документах про гарантії й зобов'язання.

Одним із видів ризикової діяльності для підприємства є випуск продукції з гарантією та організація її післяпродажного обслуговування. Витрати на гарантійний ремонт можна знизити шляхом підвищення якості та надійності продукції, що виробляється підприємством, але це не виключає необхідності створення резерву гарантійного ремонту, хоча і може впливати на його використання.

Трансформаційні зміни в економіці та необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємств сприяють дедалі частішому використанню *бухгалтерського аутсорсингу* як одного із напрямів запобігання та мінімізації бухгалтерських ризиків.

Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» керівники підприємств мають право самостійно обирати форму ведення бухгалтерського обліку на підприємстві. Відповідно до ст. 8 цього Закону одним із варіантів організації обліку на підприємстві може бути «користування послугами спеціаліста з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець, який здійснює підприємницьку діяльність без створення юридичної особи» або «ведення на договірних засадах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою», що створює умови для застосування бухгалтерського аутсорсингу.

Аутсорсинг (від англ. *o ut* – зовнішній, *source* – ресурс; *outsourcing* – використання чужих ресурсів) тлумачиться як використання ресурсів сторонніх організацій, або зовнішніх ресурсів. Зміст застосування аутсорсингу на підприємстві полягає у передаванні окремих (неголовних) його функцій на договірних засадах іншим спеціалізованим підприємствам, які мають для цього висококваліфікованих фахівців відповідної спеціалізації, що володіють навичками, сучасними знаннями, досвідом, методиками. Сутність аутсорсингу полягає в розподілі функцій бізнес-системи згідно з принципом: залишаю собі тільки те, що здатен зробити краще за інших, та передаю зовнішньому виконавцю те, що він виконає краще за мене.

Бухгалтерський аутсорсинг полягає у виокремленні функцій, пов'язаних з організацією, веденням бухгалтерського обліку, складанням і поданням звітності на підприємстві, здійсненням розрахунків за податками і платежами та інших, і

передаванні їх для виконання аутсорсеру. Іншими словами, це передавання підприємством виконання функцій своєїбухгалтерії на договірних засадах іншій організації.

До послуг, які підприємство може замовити аутсорсинговій компанії (аутсорсеру), належать такі: ведення бухгалтерського обліку за всіма його розділами, побудоване на своєчасному отриманні первинних документів від окремих структурних підрозділів підприємства, оформлених відповідно до діючого законодавства; якісна підготовка і своєчасне подання податкових розрахунків, декларацій та звітів; своєчасне виконання зобов'язань клієнта перед бюджетом, Пенсійним фондом України та іншими державними органами; представлення інтересів клієнта у податкових та інших контролюючих органах; підготовка та подання усіх необхідних бухгалтерських документів, довідок та надання пояснень під час проведення різного роду перевірок державними контролюючими органами, внутрішньогосподарськими або відомчими ревізорами, зовнішніми (незалежними) аудиторами; надання консультацій щодо організації первинного та внутрішньогосподарського (управлінського) обліку, покращання процесу документообігу, упорядкування поточного контролю господарсько-фінансової діяльності підприємства-клієнта; сплата усіх необхідних платежів від імені та за рахунок замовника; підготовка фінансової, статистичної та інших форм звітності на підставі даних бухгалтерського обліку; відновлення бухгалтерського та податкового обліку; інформування керівництва підприємства про стан розрахунків, наявність обігових коштів, поточний фінансовий стан підприємства тощо; зберігання фінансової звітності та іншої бухгалтерської документації.

Досить широкий спектр процедур і послуг, які може взяти на себе аутсорсингова компанія, дозволяє визначити такі позитивні сторони цього співробітництва:

а) послуги аутсорсера коштуватимуть дешевше, ніж весь комплекс витрат на утримання власної бухгалтерії;

б) виключається ймовірність прийняття до штату бухгалтерії некваліфікованого спеціаліста, який може наробити багато помилок, що призведе до накладання на підприємство штрафних санкцій. Отже, бухгалтерський аутсорсинг сприяє значному зниженню ризиків, пов'язаних з некоректністю відображення господарських операцій та помилками при складанні звітності;

в) забезпечується безперебійне, якісне і своєчасне виконання усіх бухгалтерських робіт: терміни виконання робіт, обумовлені договором, не переносяться у випадках хвороби або відпустки окремих працівників аутсорсингової компанії;

г) з'являється можливість альтернативного використання приміщення, обладнання та інших засобів, що призначалися для бухгалтерії;

д) значно підвищується відповідальність виконавців за своєчасність і якість обліку, адже усі права, обов'язки і відповідальність сторін оформлюються договором, який має юридичну силу;

е) з'являється можливість за допомогою професійних консультацій та практичних упроваджень досягати спрощення та удосконалення стану системи бухгалтерського обліку на підприємстві і, відповідно, підвищення його якості.

Отже, ризики – невід'ємна складова підприємницької діяльності в ринкових умовах. Важливим елементом управління ризиками є збір і накопичення інформації про можливі ризики, характер їх прояву, витрати на їх запобігання та вплив на фінансові результати діяльності підприємства. Важливу роль в інформаційному забезпеченні управління ризиками відіграє система бухгалтерського обліку та фінансової звітності. Серед методів нейтралізації негативних наслідків ризиків, які знаходять відображення в бухгалтерському обліку, можна вказати такі: комерційне страхування ризиків, самострахування шляхом створення страхових резервів для покриття потенційних збитків, диверсифікація і хеджування ризиків, розвиток системи бухгалтерського аутсорсингу.

10.5. Методичний інструментарій оцінки ризиків діяльності підприємства

Визначити об'єктивну оцінку ринкової ситуації, обрати ефективну стратегію та оптимальний варіант напрямів розвитку із сукупності альтернативних напрямів можливо лише в результаті аналізу всього комплексу ризиків, не ігноруючи жодного з них, аби уникнути негативних наслідків в діяльності підприємства. Оцінювання ризику проводиться з метою оцінки його впливу на очікуваний результат.

Існує два підходи до оцінки ризиків, що пов'язані з і їх інтегральною оцінкою, - це якісні і кількісні методи. Всебічне оцінювання ризиків повинне ґрунтуватися на суб'єктивному (якісному) та об'єктивному (кількісному) підходах.

Якісна оцінка ризиків – це виявлення ризиків, їх аналіз, умов і джерел, причин виникнення з метою визначення впливу на діяльність підприємства, а також факторів, що впливають на рівень ризиків при здійснюванні визначеного виду діяльності.

Найбільш поширені методи якісного аналізу наступні: методи, що базуються на аналізі наявної інформації; методи збору нової інформації; методи моделювання діяльності організації; евристичні методи якісного аналізу. Вони дають змогу визначити види ризиків, оцінити ступінь їх небезпеки та фактори, що впливають на рівень ризиків при здійснюванні певного виду діяльності.

Оцінка ризиків відбувається послідовно. Перший етап – якісний аналіз ризиків (ідентифікація ризиків, формування карти ризиків) має на меті виявлення всіх

можливих ризиків, потенційних зон ризику, негативних наслідків і додаткових вигід, які можуть виникнути в результаті реалізації певного рішення. Цей аналіз проводиться у кількох основних напрямках. Перший напрямок полягає в порівнянні очікуваних позитивних (сприятливих) результатів (доходів) вибору конкретного напрямку підприємницької діяльності з можливими несприятливими наслідками (втратами, збитками) як сьогоденними, так і майбутніми. Наслідки класифікують на фінансові, матеріальні, часові, соціальні, збутові, екологічні і морально-психологічні. Надалі наслідки порівнюють з можливими результатами, які за розвитку певного напрямку діяльності одержить підприємство.

Сутність другого етапу – визначення впливу рішень підприємства на етапі розробки стратегії на інтереси суб'єктів господарської діяльності інших підприємств. Важливість цього аспекту зумовлена необхідністю якісного перетворення в соціально-економічному житті як на макрорівні, так і на мезо- та мікрорівнях тим, що діяльність певного підприємства не відбувається окремо від інших суб'єктів. Систематизовані фактори, що мають ту чи іншу міру впливу на ступінь ризику представлено в таблиці 10.7.

Таблиця 10.7

Фактори впливу на ступінь ризику підприємства

Характеристика факторів			
<i>Об'єктивні фактори</i>		<i>Суб'єктивні фактори</i>	
Не залежать безпосередньо від підприємства та керівництва		Характеризують суб'єкт прийняття рішень (безпосередньо керівництво, підприємство)	
Загальноекономічні фактори	Ринкові фактори ризику	Виробничий потенціал, технологічне забезпечення, рівень технологічної спеціалізації, організацію праці, рівень техніки безпеки, рівень компетентності суб'єкта прийняття рішень тощо.	
Загальний спад обсягів виробництва в країні, збільшення рівня інфляції, уповільнення платіжного обороту, недосконалість і нестабільність податкового законодавства, зменшення рівня реальних доходів і купівельної спроможності населення тощо.		Зменшення місткості внутрішнього ринку, падіння ринкового попиту, збільшення позиції товарів-субститутів, нестабільність фінансового і валютного ринків, недостатня ліквідність фондового ринку і ін.	

Найпоширенішим методом, який використовується в процесі якісного аналізу, є метод експертних оцінок, який дає змогу визначити ступінь ризику у випадках відсутності повної й вірогідної інформації, достатньої для застосування статистичних методів. Основою методу є результати оброблення думок досвідчених підприємців або фахівців. На практиці застосовуються індивідуальні та групові (колективні) експертні оцінки, переваги й недоліки яких зведено в табл. 10.8.

Переваги й недоліки методу експертних оцінок в процесі якісного аналізу ризиків підприємства

Індивідуальна експертиза		Групово (колективна) оцінка	
<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Оперативність отримання інформації для прийняття рішень і невеликі витрати	Відсутність упевненості в достовірності оцінок, зумовленої високим рівнем суб'єктивності	Менш суб'єктивні і, як наслідок, більш достовірні	Відсутність гарантій вірогідності отриманих оцінок, труднощі в проведенні опитування експертів, обробці одержаних даних

Для колективного обговорення найчастіше використовується метод колективної генерації ідей (метод “мозкової атаки”), зміст та спрямованість якого саме на отримання великої кількості ідей. Згаданий метод дозволяє виявити джерела та причини ризику, встановлення можливих ризиків; визначення напрямів і шляхів зниження ризиків; формування і оцінка варіантів з різними засобами зниження ризику тощо.

Процес якісної оцінки ризиків є складним, оскільки для неї необхідні ґрунтовні знання теорії економіки, бізнесу, фінансів; знання спеціальних предметів, необхідних для підготовки фахівця певного напрямку; наявність певного практичного досвіду, інтуїції в певній сфері економічної діяльності. Підсумкові результати якісного аналізу ризику є вихідною інформацією для проведення кількісного аналізу (рис. 10.6).

На відміну від якісних методів оцінки, методи кількісної оцінки ризику дають змогу виявити чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику конкретного виду діяльності в цілому. При кількісній оцінці ризиків підприємства застосовують різноманітні методи. Обирання того чи іншого з них буде залежати від виду і джерел ризику, характеристик сфери і виду діяльності, фінансового стану, величини підприємства тощо. Загалом такі методи поділяються на об'єктивні (ті, що використовують характеристики випадкових процесів, отримані на основі даних, що не залежать від думки конкретно особи) та суб'єктивні (які ґрунтуються на експертних оцінках ризику).

Основними методами кількісної оцінки ступеню ризику є: статистичний метод, метод експертних оцінок, метод використання аналогів, метод критичних значень, метод оцінки ризику за допомогою “дерева рішень”, аналіз чутливості, аналіз сценаріїв, імітаційне моделювання. В табл. 10.8 зведено переваги й недоліки основних методів кількісної оцінки ступеню ризику.

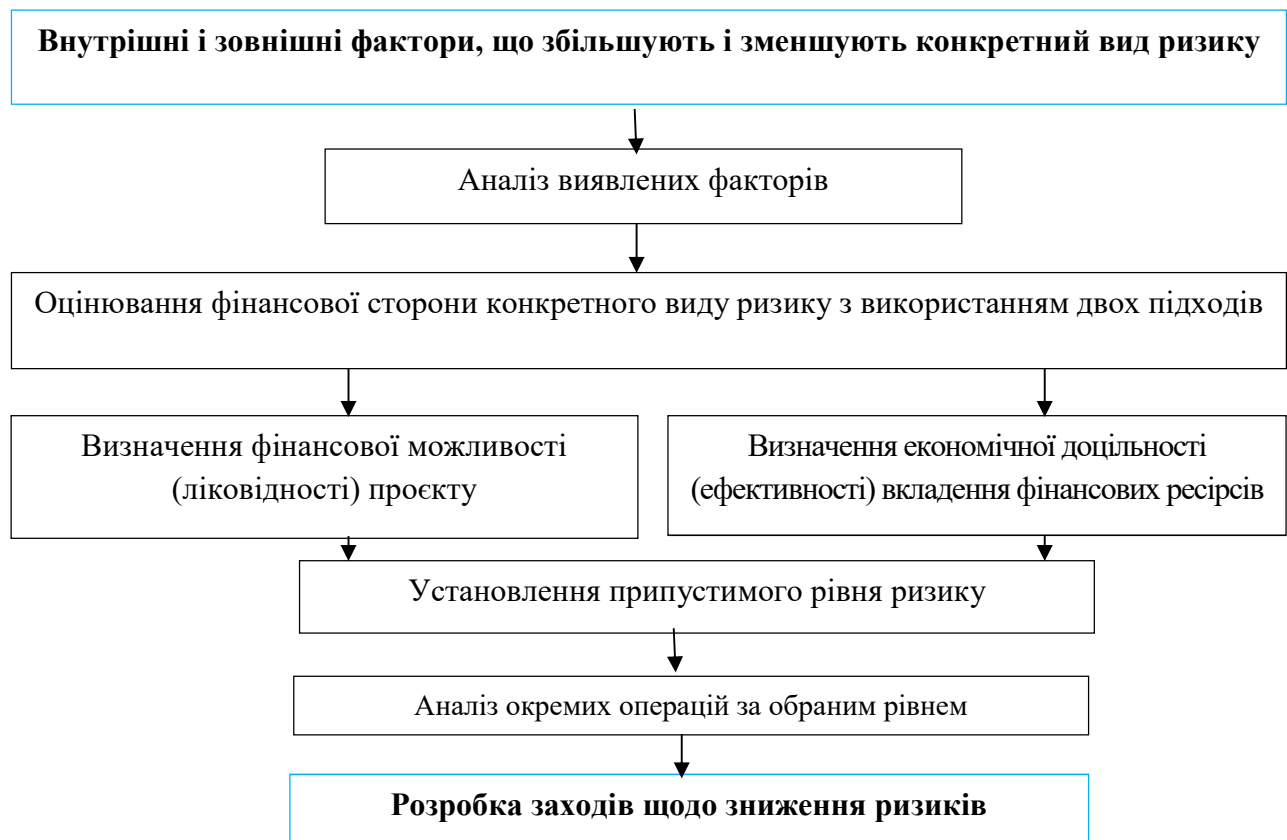


Рис. 10.6. Блок-схема аналізу ризику

Статистичний метод застосовується при проведенні кількісного аналізу за наявності в розпорядженні підприємства значного обсягу аналітико-статистичної інформації і базується на аналізі коливань досліджуваного показника за певний відрізок часу. Цей метод дає змогу оцінити ризик не тільки конкретного проєкту, але і підприємства загалом за деякий проміжок часу.

Метод експертних оцінок дає можливість використовувати досвід експертів для аналізу проєкту та обліку впливу різноманітних якісних чинників. Частіше за все використовуються наступні експертні методики: SWOT-аналіз; “зірка (троянда) ризиків” (зіставлення різних чинників, побудова “спіралі ризиків”, що відображає ранжування чинників ризику), метод Дельфі (виключення взаємного впливу експертів один на одного, отже, знімається можливість психологічного дискомфорту, пов’язаного з персоніфікацією кожної оцінки).

За потреби оцінити ступінь близькості критеріального показника віртуального проєкту до його критичної межі, не проводячи додаткових розрахунків, в умовах прогнозованої динаміки зміни будь-якого чинника ризику застосовується метод критичних значень.

**Переваги й недоліки основних методів кількісної
оцінки ступеню ризику підприємства**

Категорія	Переваги	Недоліки
Статистичні	Можливість моделювання сценаріїв, висока точність розрахунків, часткова стандартизація, нескладність математичних розрахунків.	Необхідність великої кількості спостережень; ризик відповідності обраної моделі; високі витрати на інформатизацію та аналіз інформації.
Розрахунково-аналітичні	Широке застосування, можливість об'єктивної оцінки за невисоких витрат.	Суб'єктивізм оцінок, відсутність стандартів.
Метод експертних оцінок	Невисока вартість; відсутність необхідності в точних початкових даних і дорогих програмних засобах, можливість здійснювати оцінку до розрахунку ефективності проекту, простота розрахунку.	Складність з отриманням фінансової оцінки ризику, висока залежність від суб'єктивної думки експертів; складність залучення незалежних експертів.
«Дерево рішень»	Висока точність оцінки; детальний облік факторів ризику; можливість різних сценаріїв розвитку подій.	Потребує багато часу на дослідження; високі витрати при великій кількості варіантів.
Аналіз чутливості	Можливість за його допомогою вирішити проблему зіставлення впливу різних (натуральних, вартісних) характеристик проекту, що варіюються.	Врахування одного чинника проекту, що приводить до нестачі можливостей зв'язків між окремими чинниками або недообліку їхньої кореляції.
Аналіз сценаріїв	Можливий для різноманітних варіантів реалізації проекту; застосування програмних засобів (можливість збільшити кількість можливих сценаріїв і таким чином значно підвищиться ефективність оцінки ризику).	Для високої цінності сценарію з метою прогнозування необхідний великий об'єм вихідної інформації; низька можливість реалізації точного прогнозування при кожному сценарію; потребує масштабних підготовчих робіт.
Метод Монте-Карло	Дозволяє реалізувати моделі складних систем; можливість використання будь-яких розподілів; моделювання складної поведінки ринку.	Складність методу; необхідна велика кількість експериментальних даних; необхідність потужних розрахунків; складність презентації.
Метод аналогій	Невисока вартість; простота розрахунку.	Невисока точність; проблематичність підбору аналогів; не враховується розвиток певного виду діяльності.

Метод оцінки ризику за допомогою “дерева рішень” передбачає побудування гілок, слідуючи вздовж яких оцінюють кожен шлях і обирають менш ризикований з них, використовуючи спеціальні методики розрахунку ймовірності.

Відстежити варіацію ключових припущень під час прогнозування грошових потоків з метою визначення впливу, який вони можуть чинити на проектовану вигоду дає змогу аналіз чутливості. При застосуванні аналізу чутливості

розраховується еластичність (відносна величина, яка відображає зміну величини критерального показника при одиничній зміні ризик-змінної). Результатом проведення розрахунків за даного методу є виявлення найчутливіших змінних, які потребують додаткових досліджень.

При використанні аналізу сценаріїв відхилення параметрів розраховуються з урахуванням їхніх взаємозалежностей (кореляції), що є перевагою методу. За цим методом найчастіше розраховуються три можливі сценарії – песимістичний, оптимістичний і найімовірніший.

Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло дає змогу генерувати велику кількість випадкових реалізацій проекту, за їх підсумком формується розподіл можливих результатів; визначається оцінка відповідно до обраного рівня ймовірності.

У будь-якому разі при виборі методу оцінки ризику кожному фахівцю доцільно врахувати особливості бізнесу підприємства та відмінні риси безпосередньо методу оцінки.

Отже, для забезпечення взаємного нівелювання недоліків якісного й кількісного методів, отримання достовірної інформації щодо рівня ризику й зменшення чинника невизначеності якісні й кількісні інструменти слід поєднувати. Для проведення ефективного комплексного аналізу ризиків діяльності підприємства необхідно зібрати та систематизувати достовірну інформацію про діяльність підприємства, визначити фактори, які істотно впливають на ризик діяльності підприємства; для враховування особливостей різних видів ризиків, використовувати різні методи кількісної оцінки, які слідують з проведення якісного аналізу, беручи до уваги особливості й умови використання якісних і кількісних методів оцінки ризику.

Питання для самоконтролю



1. Що таке ризики господарської діяльності та які їх складові?
2. Як класифікуються ризики господарської діяльності?
3. Які основні складові політики управління ризиками?
4. Що таке ризик-орієнтоване управління та які його цілі?
5. Як здійснюється облік в умовах ризик-орієнтованого управління?
6. Як впливають ризики на вартісний вимір об'єктів бухгалтерського обліку?
7. Як здійснюється оцінка ризиків діяльності підприємства?

Тестові завдання



1. Фінансово-економічна безпека – це:

а) результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів;

б) внутрішні загрози ефективності та економічної безпеки підприємства, пов'язані із якістю системи менеджменту, своєчасністю та достовірністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень, отримання інформації для прийняття управлінських рішень;

в) цілісна інформаційна система, що об'єднує методи та технології усіх видів обліку, аналізу та безпеки з метою прийняття управлінських рішень щодо протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам безпеці діяльності підприємства та його сталому розвитку;

г) методологія і нормативне забезпечення обліку і аналізу.

2. До портфеля внутрішніх економічних ризиків підприємства необхідно віднести:

а) майновий ризик; кадровий ризик; ризик корпоративного управління;

б) інформаційний ризик; інноваційний ризик; комерційний ризик;

в) фінансовий ризик; ризик відповідальності;

г) г) всі відповіді правильні.

3. До майнових ризиків варто віднести:

а) плинність кадрів, низький рівень професійної компетенції, наявність професійних захворювань;

б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;

в) втрат інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;

г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасне отримання інформації.

4. До кадрових ризиків варто віднести:

а) плинність кадрів, низький рівень професійної компетенції, наявність професійних захворювань;

б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;

в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;

г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасності отримання інформації.

5. До ризиків корпоративного управління варто віднести:

- а) плінність кадрів, низький рівень професійної компетенції, наявність професійних захворювань;
- б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасності отримання інформації.

6. До інформаційних ризиків варто віднести:

- а) плінність кадрів, низький рівень професійної компетенції, наявність професійних захворювань;
- б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасності отримання інформації.

7. До інноваційних ризиків варто віднести:

- а) неефективність інноваційної діяльності, відсутність інвестора;
- б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасне отримання інформації.

8. До комерційних ризиків варто віднести:

- а) завищення витрат, втрату доходів, втрати конкурентоздатності продукції, наявність недобросовісної конференції, кредитний ризик;
- б) розкрадання майна, втрату корисності об'єктів майна, неефективне використання майна;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасності отримання інформації.

9. До фінансових ризиків варто віднести:

- а) завищення витрат, втрату доходів, втрати конкурентоздатності продукції, наявність недобросовісної конференції, кредитний ризик;
- б) несвоєчасність розрахунків, падіння платоспроможності, відволікання оборотних коштів із сфери обігу, загрози сфери оподаткування, ймовірність банкрутства;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) витік конфіденційної інформації та розголошення комерційної таємниці, використання недостовірної інформації, несвоєчасності отримання інформації.

10. До ризиків відповідальності варто віднести:

- а) завищення витрат, втрату доходів, втрати конкурентоздатності продукції, наявність недобросовісної конференції, кредитний ризик;
- б) несвоєчасність розрахунків, падіння платоспроможності, відволікання оборотних коштів із сфери обігу, загрози сфери оподаткування, ймовірність банкрутства;
- в) втрату інвестиційної привабливості, неефективний менеджмент;
- г) ймовірність корпоративної відповідальності, ймовірність фінансової відповідальності, ймовірність карної та адміністративної відповідальності.

11. Матеріальні ризики пов'язані з:

- а) зловживаннями у матеріальній сфері; низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей; низьким рівнем використання виробничих потужностей;
- б) плинністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;
- в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;
- г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

12. Кадрові ризики пов'язані з:

- а) зловживаннями у матеріальній сфері; низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей; низьким рівнем використання виробничих потужностей;
- б) плинністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;
- в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;
- г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

13. Ризики корпоративного управління пов'язані з:

а) зловживаннями у матеріальній сфері; низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей; низьким рівнем використання виробничих потужностей;

б) плинністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;

в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;

г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

14. Інформаційні ризики пов'язані з:

а) зловживаннями у матеріальній сфері; низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей; низьким рівнем використання виробничих потужностей;

б) плинністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;

в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;

г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плинністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

15. Інноваційні ризики пов'язані з:

а) зловживаннями у матеріальній сфері; низьким технічним станом основних засобів, відсутністю витрат на ремонт та модернізацію, поганим станом зберігання об'єктів товарно-матеріальних цінностей; низьким рівнем використання виробничих потужностей;

б) плинністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;

в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;

г) похибками з вибором інвестиційного продукту, помилками у визначенні економічного ефекту та іншими комерційними помилками, відсутністю або нестачею фінансових ресурсів.

16. Комерційні ризики пов'язані з:

а) завищенням витрат у технічній, виробничій та у сфері, що обслуговує виробництво, несвоєчасним надходженням виторгу від реалізації, наявністю простоїв виробництва, прийняттям хибних управлінських рішень або використанням незаконних та сфальсифікованих операцій, приховуванням доходів, низьким технологічним рівнем виробництва, додатковими зовнішніми перепонами конкурентів, неефективністю використання кредитних коштів;

б) плінністю кадрів; витоком конфіденційної інформації; помилками через низьку кваліфікацію співробітників; помилками, які пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці; відсутністю наукової організації праці; наявністю професійних захворювань; незацікавленістю результатами роботи; відсутністю професійного та кар'єрного росту тощо;

в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;

г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плінністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

17. Фінансові ризики пов'язані з:

а) завищенням витрат у технічній, виробничій та у сфері, що обслуговує виробництво, несвоєчасним надходженням виручки від реалізації, наявністю простоїв виробництва, прийняттям хибних управлінських рішень або використанням незаконних та сфальсифікованих операцій, приховуванням доходів, низьким технологічним рівнем виробництва, додатковими зовнішніми перепонами конкурентів, неефективністю використання кредитних коштів;

б) погіршенням фінансових показників, низьким рівнем або відсутністю планування фінансових потоків та податкової оптимізації, поганою організацією процесів постачання та збуту, наявністю непередбачуваних витрат (штрафів, пені); використанням ризикованих схем оподаткування; погіршенням фінансового стану підприємства;

в) втратою потенційного чи фактичного інвестора, загрозою прийняття хибних управлінських рішень;

г) частою зміною структури власників, відкритістю системи залучення інвесторів, плінністю кадрів; порушеннями системи документообігу та фальсифікацією господарських операцій; порушеннями системи документообігу.

18. Під обліково-аналітичним забезпеченням економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності розуміють:

а) результат комплексу складових, орієнтованих на усунення фінансово-економічних загроз функціонування та розвитку підприємства і забезпечення його фінансової стійкості й незалежності, високої конкурентоспроможності технологічного потенціалу, оптимальності та ефективності організаційної структури, правового захисту діяльності, захисту інформаційного середовища, комерційної таємниці, безпеки персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів;

б) внутрішні загрози ефективності та економічної безпеки підприємства, пов'язані із якістю системи менеджменту, своєчасністю та достовірністю отримання інформації для прийняття управлінських рішень;

в) цілісну інформаційну систему, що об'єднує методи та технології усіх видів обліку, аналізу та безпеки з метою прийняття управлінських рішень щодо протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам безпеці діяльності підприємства та його сталому розвитку;

г) методологію і нормативне забезпечення обліку і аналізу.

19. Групи обліково-аналітичного забезпечення виявлення економічних ризиків:

а) правовстановлюючі документи; договірна політика; матеріали зовнішніх та внутрішніх перевірок; облікова політика підприємства та організація бухгалтерського обліку;

б) дані первинного бухгалтерського обліку; дані бухгалтерського фінансового обліку та звітності; дані податкового обліку; дані статистичного обліку; кредитна політика підприємства; орендні операції; дані забалансового обліку;

в) дані внутрішньогосподарського контролю; дані управлінського аналізу; дані фінансового аналізу; інформаційні системи підприємства;

г) всі відповіді правильні.

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Бондар М. І., Левицька С. О., Остап'юк Н. А., Осадча О. О., Антонюк О. Р., Зінкевич О. В. Бухгалтерський облік в управлінні: підручник для студентів ВНЗ спец. "Облік і оподаткування": Рівне, 2023. – 244 с.
2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, В. І. Кузь, С. В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с.
3. Ковальчук Т. М. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : практикум / Т. М. Ковальчук, В. І. Кузь. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. – 192 с.
4. Корягін М. В. Бухгалтерський облік у системі управління вартістю підприємства: теоретико-методологічні концепції : [монографія] / М. В. Корягін. – Львів : ЛКА, 2012, – 389 с.
5. Кузнєцова С. А. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : [навч. посіб.] / С. А. Кузнєцова ; [Таврійський держ. агротехнологічний ун-т]. - Мелітополь : Видавничий будинок ММД, 2008. - 230 с.
6. Куцик П. О. Облікова концепція управління вартістю нематеріальних активів підприємства [Текст] : монографія / П. О. Куцик, І. М. Дрогобицький, З. П. Плиса, Х. І. Скоп. – Львів : Растр-7, 2016. – 268 с.
7. Фаріон І. Д. Управлінський облік / І. Д. Фаріон. Т. М. Писаренко. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 792 с.
8. Бачинський В. І. Внутрішньогосподарська (управлінська) звітність підприємств: теоретичні аспекти та практика застосування / В. І. Бачинський // Вісник Національного університету "Львівська політехніка" № 578. – Львів : НУЛП, 2007.
9. Бондар М. Облікова-аналітична інформація в управлінні підприємницькою діяльністю / М. Бондар // Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. – 2010. – № 6. – С.13-16.
10. Корягін М. В. Трансформація методологічних засад визначення ринкової вартості підприємства / М. В. Корягін // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23.14. - С.294-304.
11. Корягін М. В. Методи оцінки ризиків визначення вартості підприємства / М. В. Корягін // Вісник Хмельницького національного університету : Науковий журнал. – Економічні науки. – Хмельницький. – 2013. – №6 Т.1. – С. 7-11.
12. Куцик П. О. Бухгалтерський облік для прийняття екологічних рішень / П. О. Куцик, О. А. Полянська // Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". – 2018. – № 8. – С. 124-129.

13. Kutsyk P. Development of evaluation the market value of the enterprise in the system of accounting and analytical support / P. Kutsyk, M. Koryagin, M. Chik, S. Kuskova // *Independent Journal of Management & Production (IJM&P)*. – 2019. – V.10, N.7. – P. 623-644. DOI: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v10i7.910>
14. Kutsyk, P., Redchenko, K., & Voronko, R. (2020). MANAGEMENT CONTROL AND MODERN DECENTRALIZED TECHNOLOGIES. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6(4), 98-102. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-4-98-102>
15. Куцик П. О. Концепція уніфікованої системи обліку і звітності в корпоративному управлінні : монографія / П. О. Куцик ; ЛТЕУ. — Львів : ЛТЕУ, 2017. — 408 с.
16. Куцик П. О. Контролінг в управлінні вартістю підприємства: сучасна диспозиція та можливості впровадження в Україні / П.О. Куцик // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. Збірник наукових праць. Випуск 28. — Львів : ЛКА, 2008.
17. Куцик П. О. Роль професійного судження у застосуванні єдиної моделі обліку оренди за МСФЗ (IFRS) “Оренда” / П. О. Куцик, О. В. Маркус, І. Б. Садовська // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 63, 2021. — С. 5-10. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-63-01>
18. Куцик П.О. Особливості застосування методу цільового калькулювання собівартості продукції у процесноорієнтованому виробництві / Куцик П. О, Бачинський В. І., Кузьмінська, К. І., Чабанюк О. М. // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. — 2022.— 2(43). — С.25–32. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3363>
19. Куцик П.О. Управління фінансовими ризиками: навчальний посібник / П. О. Куцик, Т. Г. Васильців, В. М. Сороківський та ін. Львів: Растр-7, 2016. 318 с.
20. Куцик, П., Шевчук, В., & Дерун, І. (2022). STEM і становлення новітньої парадигми бухгалтерського обліку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), p. 22–35. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3804>
21. Методи експертних оцінок в системах прийняття рішень : навчальний посібник / О. О. Терентьєв, М. М. Делембовський, К. І. Київська, О. І. Серпінська. Київ, 2020. 116 с.
22. Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку. — Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/translation_of_international_financial_reporting_standards_2022_updated-576
23. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. — Режим доступу: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja>

24. Нівен Пол Р. Діагностика збалансованої системи показників: Підтримуючи максимальну ефективність / пер. з англ.; за наук. ред. М. Горського. – Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2006. – 256с.

25. Щербініна С. А., Климко О. Г., Марочко Т. Р. Застосування економіко-математичного моделювання для аналізу діяльності промислового підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/61.pdf.

Матриця правильних відповідей на тестові завдання

№ тесту	Тема									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	г	а	г	а	в	а	б	а	в	а
2	а	в	г	б	б	б	а	б	г	г
3	в	б	а	в	а	в	г	а	б	б
4	в	б	в	г	а	г	б	а	а	а
5	б	а	в	г	б	г	б	б	в	в
6	б	г	г	г	в	а	в	а	а	г
7	а	в	г	а	г	в	в	б	б	а
8	б	а	а	б	а	б	а	а	а	а
9	а	г	б	б	г	а	г	а	б	б
10	в	б	в	а	г	б	а	б	б	г
11	а	в	г	в	а	в	а	а	в	а
12	г	б	г	а	б	г	б	г	а	б
13	г	а	в	в	в	в	г	а	а	в
14	г	г	б	б	г	б	б	б	в	г
15	б	а	а	в	б	а	г	а	в	г
16	а	б	а	а	в	б	а	а	б	а
17	а	в	б	б	г	в	а	б	в	б
18	г	г	в	а	а	г	а	г	а	в
19	в	г	б	а	а	в	а	а	б	г
20	г	а	а	б	в	г	г	г	в	
21	г		б	а	г	б	г	б	б	
22	б		в				в	в	а	
23	в		в				а		а	
24	а		а				а			
25	б		б				г			
26	б		в				а			
27	а		г							
28	а		в							
29	в		в							
30	б									
31	а									
32	в									
33	а									
34	в									
35	г									

Навчальне видання

Бухгалтерський облік в управлінні підприємством

Підручник

Укладачі:

*Куцик Петро Олексійович,
Бачинський Василь Іванович,
Воронко Роман Михайлович,
Головацька Світлана Іванівна,
Корягін Максим Вікторович,
Кузьмінська Катерина Іванівна,
Полянська Олена Анатоліївна,
Чік Марія Юріївна.*

Літературний редактор – Мох О. П.
Коректор – Мох О. П.

Оригінал-макет видавництва
Львівського торговельно-економічного університету

Підписано до друку 27.04.2023 р.
Формат 60х84/16. Папір офсетний.
Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.
19,5 др. арк. 18,22 ум. др. арк. 17,1 облік.-видавн. арк.
Тираж 300 прим. Зам. 614/30.

Віддруковано в друк. видавництва Львівського торговельно-економічного університету
79005, м. Львів, вул. Туган-Барановського, 10. Тел. 244-40-19. e-mail drook@ukr.net
Свідоцтво Держкомітету інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України
серія ДК № 5149 від 15.07.2016 р.

